

ABC-анализ структуры ассортимента, проведенный по выручке ООО «Мобител», показал, что группа А составила около 57,33 % общего количества ассортиментных позиций товарной номенклатуры ООО «Мобител», на которые приходится 79,31 % всего товарооборота. Группа В – это 25,33 % продукции, обеспечивающих 15,57 % объема реализованного товара. Остальные единицы наименований с низким товарооборотом формируют группу С.

В целом, по результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1. Для того, чтобы максимизировать продажи необходимо обеспечить торговые точки полным ассортиментом, т. е. в каждой ценовой группе должны быть представлены все марки телефонов, а их 8 видов, из них 6 самых популярных марок. Таким образом, минимальное количество телефонов в торговой точке равно 25 в маленьких и 30 в больших магазинах. Максимальное количество телефонов должно достигать 50 телефонов в крупных точках, до 40 телефонов в среде прибыльных точек и 30–35 телефонов в маленьких точках, т. е. 260 – минимальный запас и 380 – максимальный.

2. Следует снять остатки запасов телефонов и учесть, что за время выполнения заказа (на выполнение заказа обычно уходит 5 дней) какое-то количество телефонов еще купят (в среднем в день покупается 5 телефонов), т. е. 25 телефонов – резервный заказ.

3. Так как отрасль быстро развивается, мало оптимизировать структуру ассортимента, необходимо пополнять ассортимент новинками.

Основываясь на данных о продажах за прошедшие месяцы можно выдать следующие рекомендации и, как инструмент функции контроллинга, разработать план продаж на планируемый период. План составляется в два этапа, потому что конъюнктура рынка меняется быстро. По полученным фактическим данным за первый период можно будет судить об актуальности плана на второй период. Для выполнения плана необходимо вести гибкую ценовую политику, проводить мониторинг цен конкурентов в городе и корректировать свои цены; совершать закупки телефонов с определенной периодичностью, желательно чаще, маленькими партиями, т. к. телефоны – это продукт, который имеет слишком короткий жизненный цикл.

## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ю. В. Суркова

*Брянский государственный технический университет, Россия*

Научный руководитель В. В. Евенко

Любое предприятие – это инструмент бизнеса, эффективное использование которого организуется менеджерами высшего звена в интересах владельца предприятия, а процессы, обеспечивающие бизнес и влияющие на его результаты, называются бизнес-процессами.

В современном мире деятельность компаний состоит из огромного количества повторяющихся бизнес-процессов. Вполне очевидно, что эффективность деятельности компании определяется эффективностью реализации бизнес-процессов. В середине 80-х гг., когда возможности роста компаний в развитых странах (и, прежде всего, в США) были исчерпаны, специалисты обратили свое внимание на проблему эффективности реализации бизнес-процессов. И обнаружили, что даже в передовых компаниях существуют возможности повышения эффективности отдельных подраз-

делений в несколько раз путем развития бизнес-процессов на различных уровнях компании – от корпоративного до отдельных подразделений и рабочих групп.

В российских условиях несформированных бизнес-процессов и бизнес-процедур их формирование и развитие должно стать основой совершенствования всего предпринимательства.

При формировании бизнес-процессов и обеспечении их взаимодействия менеджеры предприятия должны учитывать, для кого проводится бизнес, и на что он нацелен. Ведь очевидно, что если для руководителя-собственника главным в бизнесе являются лишь деньги, то ему нужна не эффективная система качества, а сертификат на нее, чтобы поднять стоимость предприятия и продать его с выгодой для себя. Если руководитель-собственник не собирается продавать предприятие, а с целью улучшения и обеспечения перспективного развития своего бизнеса намерен повышать качество работы, то вместе со своими менеджерами он должен сформулировать цели и разработать стратегию их достижения. Стратегия эта должна предусматривать такое использование принципов, положений и требований, заложенных в стандартах ИСО серии 9000:2000, чтобы в результате работ по созданию современной системы менеджмента качества была сформирована высокоэффективная система общего менеджмента предприятия.

По международным стандартам ИСО 9000:2000 года любая организация представляется совокупностью процессов и для своего эффективного функционирования должна выделить, описать и организовать управление многочисленными и взаимосвязанными процессами: «Желаемый результат достигается эффективней, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессами».

В самом начале работы необходимо определить основные процессы предприятия. Данным стандартом процесс определяется как «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы».

Класс процессов системы менеджмента качества складывается из 4 групп процессов, определенных МС ИСО 9001:2000: управленческой деятельности руководства; обеспечения ресурсами; жизненного цикла продукции; измерения, анализа и улучшения.

Следующим шагом является описание процессов, входящих в данные группы. Процессы можно описать на разных уровнях, но они всегда имеют начало, определенное количество шагов и четко обозначенный конец. Не существует стандартного перечня процессов и поэтому организации должны разрабатывать свои собственные. Описание бизнес-процессов даже на макроуровне часто приводит к результатам, позволяющим проникнуть вглубь явлений. Связи и взаимоотношения, которые не осознавались ранее, неожиданно оказываются ключевыми для эффективного функционирования всей организации.

Не существует жестких и простых правил относительно того, насколько широко или узко следует описывать процессы, и организации часто приходят к различным взглядам, даже когда процессы, которые они описывают, похожи. На практике это не имеет значения при условии, что описанные процессы представляют собой полные и цельные потоки работы и никакие этапы не пропущены. Схема процесса является основным структурным элементом описания функциональной модели системы менеджмента качества.

Следующим шагом, согласно стандарту, является определение последовательности и взаимодействия процессов. Несомненно, что все процессы организации взаимодействуют друг с другом, получая информацию от одного процесса и наполняя ею другой, и чем совершеннее система, тем четче и прозрачнее эти связи.

Для описания взаимосвязей процессов в системе менеджмента качества была разработана методика, основанная на методологии SADT. SADT-модель системы – это набор взаимосвязанных диаграмм в виде древовидной структуры. Общая функция системы, указанная на верхней (корневой) диаграмме, последовательно детализируется на нижних диаграммах. Каждая из диаграмм состоит из блоков и дуг. Блоком изображается функция (процесс) системы. Блоки на SADT-диаграмме не располагаются случайным образом, а размещаются с учетом их важности (доминирования). Наиболее доминирующий блок размещается в верхнем левом углу диаграммы, а наименее доминирующий – в правом нижнем углу. Дуги изображают связи между блоками.

Выделив и описав процесс, надо организовать управление им. Необходимо влиять на процесс, а не на результаты процесса. Нельзя ожидать конечного результата, а затем исправлять ошибки. Надо воздействовать на сам процесс, чтобы не допустить их. Необходимо контролировать этапы преобразования в процессе, сравнивая измеренные значения параметров качества на этих этапах с требованиями стандартов и, в случае несоответствия, с помощью обратной связи корректировать ход выполнения операции процесса. Главное требование к системе управления процессом – предупреждение несоответствий, а не контроль конечного результата процесса.

Перестроить функциональную структуру организации на бизнес-процесс довольно трудно, да и не всегда целесообразно. Важно в существующей функциональной структуре выделить, описать и организовать управление основными бизнес-процессами в рамках системы менеджмента качества. Выделение, описание и управление бизнес-процессом на предприятии позволяет не нарушать существующую организационную структуру, а как бы «вырезать» из нее определенный блок, специально нацеленный на максимальное удовлетворение конкретного потребителя.

Процессный подход, не разрушая полностью функциональный менеджмент (специализация нужна везде, в том числе и в управлении), позволяет соединить цепочки процессов, выбросить лишние цепочки и исключить дублирующие процессы, запараллелить те процессы, которые можно и нужно осуществлять параллельно.

Создание в организации системы качества по типу бизнес-процесс ориентированной системы позволяет не только сертифицировать ее на соответствие требованиям ИСО 9001:2000, но одновременно с этим обеспечивать значительное повышение конкурентоспособности и экономической эффективности организации. Внедрение таких систем на российских предприятиях создает возможность сократить существующий разрыв между сертификацией систем качества и реальными результатами улучшения качества продукции и повышения эффективности работы организации в целом.

Каждый бизнес-процесс является множеством внутренних шагов деятельности организации – сетью внутренних процессов. Процесс управления организацией следует рассматривать как неразрывную и взаимодействующую цепочку сети внутренних и внешних потребителей. Главная задача руководителя организации – устранить функциональные барьеры между компонентами сети процессов внутренних и внешних потребителей для достижения общей цели организации. Для этих целей применяется системный подход к менеджменту.

Принцип системного подхода к менеджменту ориентирует на переход от менеджмента качества к качеству менеджмента предприятия. Реализация такого подхода в российских организациях – проблема весьма актуальная и очень сложная. Ведь в России основным является репрессивный менеджмент, который исходит из того, что качество можно обеспечивать лишь наказаниями за допущенные ошибки, а улучше-

ние качества – ужесточением наказаний. Но практика показала, что репрессивный менеджмент ведет к безответственности, при которой никто ни за что не отвечает. Таким образом, в области менеджмента предстоят огромные культурные преобразования. И первым шагом в этом направлении должен стать отказ от наказаний.

С одной стороны, процессный подход является логическим продолжением системного. Он применяется в основном для динамических, развивающихся организаций, где быстрота качественных улучшений влияет на занимаемую позицию фирмы на рынке. Однако применение его без системного подхода к менеджменту не представляется возможным. В свою очередь, принцип системного подхода к менеджменту, ориентируя на интеграцию системы качества с системой управления организацией, требует при этом применения процессного подхода к управлению организацией в целом. Органичный синтез системного и процессного подхода, т. е. системы качества с деятельностью организации, позволит российским предприятиям не только поднять имидж российских товаров в глазах общественности, но и даст возможность выходить с ними на мировые рынки.

Применительно к специфике российской экономики рекомендуется начинать с пробных проектов в той сфере деятельности, в которой они могут принести должный успех. Руководство фирмы сможет оценить при этом возможные результаты применения методологии в других сферах деятельности организации. Реализация проектов реорганизации процесса бизнеса приводит к существенным изменениям его методов в организации. Поэтому первостепенное значение приобретает управление процессом изменений. Здесь недопустимы излишняя поспешность, недостаточное финансирование или неспособность учесть внутреннее сопротивление переменам.

Как ни парадоксально, формирование и изменение бизнес-процессов – это наиболее важный бизнес-процесс, который должен быть закреплен за ответственным лицом, с наделением его полномочиями и ресурсами. Должны быть четко определены роли сотрудников, участвующих в процессе изменений. Без осознания этого принципа попытки что-то изменить в работе предприятия обречены на непроизводительную растрату времени и средств.

В российских условиях стратегическая задача предприятия – посредством осуществления комплексной программы развития, включающей качественное совершенствование основных бизнес-процессов с одновременным внедрением новых информационных технологий, добиться модернизации и существенного повышения эффективности бизнеса.

## **РИСКИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**В. Ю. Солдатенков**

*Брянский государственный технический университет, Россия*

Научный руководитель В. В. Евенко

В современной экономике роль инноваций значительно возросла. Без применения инноваций практически невозможно создать конкурентоспособную продукцию. В рыночной экономике инновации представляют собой эффективное средство конкурентной борьбы, т. к. ведут к созданию новых потребностей, к снижению себестоимости продукции, к притоку инвестиций, к открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних.

Риск неизменно сопутствует принятию любого хозяйственного решения в силу того, что неопределенность – неизбежное условие хозяйствования. Инновационная