

nuances, for guests from Latin America you can offer the following order of service in the restaurant.

Early breakfast

Coffee, butter, bun and marmalade or hot chocolate with cookies

Brunch (10.00 - 11.00)

Vegetables, fish and egg dishes (e.g. scrambled eggs, baked with asparagus beans)

Mandatory on the tables should be fruit and fruit juices, preferably freshly squeezed.

You can also serve a classic continental breakfast (consists of tea, coffee, rolls, butter, cottage cheese, eggs, sometimes complemented by fruit or yogurt).

Lunch and dinner

For lunch and dinner, you can offer the a la carte menu below, which will include both dishes from Latin America and national Azerbaijani cuisine.

Menu a la carte

Chef's Cold Appetizers

Mexican appetizer (boiled meat, boiled ham, pickled bell peppers, onions, parsley)

Guacamole (chili / tabasco pepper, lemon juice, avocado, tomato, onion)

Lobster salad (avocado, onion, fresh parsley, dried mustard, dry white wine, lobster meat, young salad, homemade mayonnaise paprika)

Entremes Iberico (Assorted Spanish delicacies: Salchichon Iberico, ham "Jamon Serrano" and sausage "Chorizo berico" decorated with olives, gherkins and greens)

Assorted de Pescado (Assorted smoked Halibut, Sturgeon, Salmon and Salmon own ambassador)

Ensalada Imperial (Slices of avocado with red caviar, with lime sauce, garnished with Frize lettuce and cherry tomatoes).

In the current situation of economic instability, competition of domestic restaurants for customers intensified. therefore, improving the organization of his business is an important condition for their activities. In the competitive market environment in which the restaurant operates to increase the number of consumers in order to increase work efficiency, it is necessary to study the external and internal business environment. The level of service in the restaurant is evaluated in the aggregate assessment of the quality of products and services provided to customers. Based on this, each of the indicators of the level of service should be evaluated according to the following parameters: product quality, service culture, assortment and comfort.

Literature:

Кумагина Т. Г. Национальная и зарубежная кухня : учеб. Пособие. М. : ЮНИТИ, 2005.-431 с.

Марциано П. Справочник совершенного хозяина ресторана: 100 идей для достижения превосходства в конкурентной борьбе. М.: Современные ресторанные и розничные технологии, 2009. — 146 с.

Солдатов Н. Д. Как избежать проблем ресторанному бизнесу . - М: Ресторанные новости, 2009. -198 с.

Колмогоров Ю.Н. и др. Методы и средства научных исследований. Учебное пособие. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.— 152 с.

http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/item_

УДК 338.24.01

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

DOI: [10.31618/ESU.2413-9335.2019.4.67.363](https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2019.4.67.363)

Клименко Оксана Петровна

канд. эконом. наук,

доцент кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»

Институт финансов, экономики и управления

ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»

АННОТАЦИЯ

Целью исследования, проведенного в статье, явилась оценка методических подходов к анализу бизнес-процессов управления современным предприятием. На основании изученных научных материалов было установлено, что современные исследователи выделяют качественный и количественный анализ бизнес-процессов. Применение методик качественного анализа дает возможность структурировать процессы, устранить «узкие места», определить очередность их совершенствования. Методики количественного анализа, в отличие от качественного анализа, оперируют фактами, числовыми величинами, позволяют избежать субъективных оценок и ошибочных интерпретаций, полученных вследствие недостаточной формализации выводов.

ABSTRACT

The purpose of the study carried out in the article was to evaluate methodological approaches to analysis of business processes of modern enterprise management. Based on the scientific materials studied, it was found that modern researchers highlight qualitative and quantitative analysis of business processes. The application of qualitative analysis techniques allows to structure processes, eliminate bottlenecks, determine the order of their improvement. Methods of quantitative analysis, unlike qualitative analysis, operate on facts, numerical values, allow to avoid subjective estimates and erroneous interpretations obtained due to insufficient formalization of conclusions.

Ключевые слова: бизнес-процессы, анализ, качественный анализ, количественный анализ, показатели, оценка, организация.

Keywords: business processes, analysis, qualitative analysis, quantitative analysis, key figures, evaluation, organization.

Конкретность целей деятельности предприятия требует внедрения определенных количественных показателей, с помощью которых можно проводить мониторинг и осуществлять оценку ее результативности в целом. Основой всех существующих научных взглядов по выделению показателей оценивания бизнес-процессов предприятий и организаций являются качественный и количественный подходы к анализу объекта исследования.

Как указывают И. М. Биалова и Д. Б. Сулейманова, в настоящее время для

выделения количественных показателей оценки бизнес-процессов применяется ряд подходов и методов [2, с. 132].

Наиболее распространенным научным подходом к классификации и дифференциации показателей оценки процессов является подход, предложенный В. В. Репиным и В. Г. Елиферовым [7, с. 56], в основу которого положено разделение анализа процессов на качественный и количественный (рисунок 1).

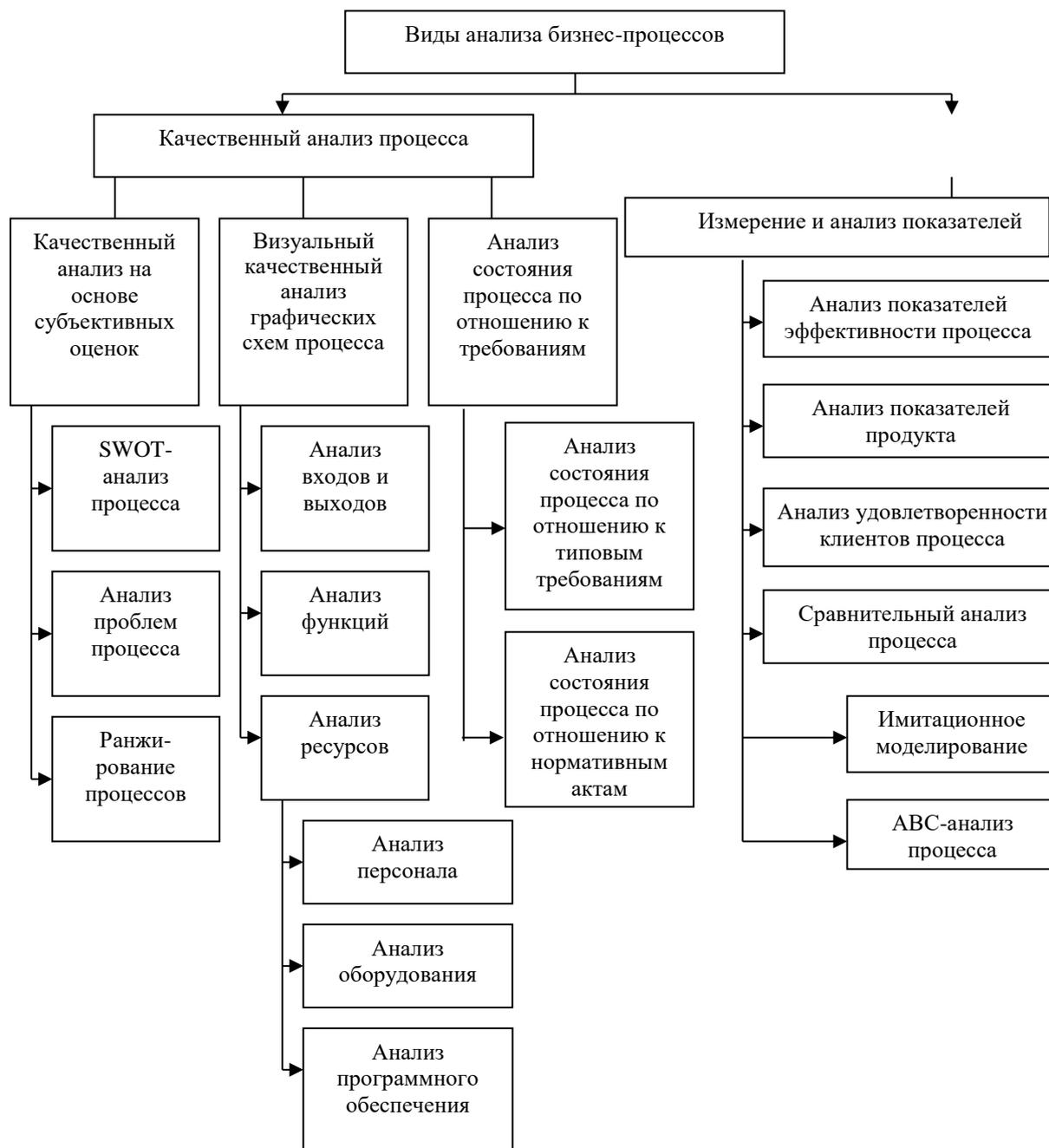


Рисунок 1 – Виды анализа бизнес-процессов

Источник: [7, с. 56]

Также количественные показатели оценки бизнес-процессов группируются в зависимости от [2, с. 132]:

– расходов по каждому выделенному процессу и ставки драйверов расходов (метод ABC-анализа);

– стратегических планов, рассмотренных с точек зрения перспективы обучения и развития персонала, перспективы бизнес-процессов, перспективы клиентов, финансовой перспективы (система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC));

– возможности проведения реального эксперимента в рамках сложной системы (имитационное моделирование);

– показателей сложности, процессности, контролируемости, ресурсоемкости, регулируемости (экспресс-метод оценки бизнес-процессов);

– критических факторов успеха организации (методика С. М. Ковалева и В. М. Ковалева) [4, с. 1];

– эффективности процесса по стоимости, времени и качеству (методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия Л. А. Козерод) [5, с. 85].

Проведенный мониторинг существующих подходов к оценке бизнес-процессов свидетельствует о том, что качественный анализ дает возможность получить информацию об особенностях хода процессов, наличии проблемных участков, «узких мест», лишних или пропущенных функций процессов. Качественный анализ представляет собой четко структурированную характеристику бизнес-процесса, которая является важной основой для дальнейшего проведения количественного анализа [1, с. 22].

В свою очередь, количественный анализ позволяет получить числовые величины, которые

характеризуют ход бизнес-процесса, определяют его состояние с точки зрения технических требований и показателей качества. Количественный анализ дает возможность измерить степень эффективности бизнес-процесса, рассчитать рентабельность, определить его временные характеристики. По результатам количественного анализа возможно установление нормативов, корректировка стратегических целей, прогнозирование дальнейшего развития организации [9, с. 116].

Что же касается показателей, которыми оперирует количественный анализ процесса, то здесь выделяются три группы показателей:

– показатели бизнес-процесса – числовые величины, которые характеризуют ход процесса и финансовые, временные, ресурсные, трудовые затраты;

– показатели продукта (услуги) – числовые величины, которые характеризуют продукт (услугу) как результат выполнения процесса. Например, абсолютный объем услуг, соответствие объема услуг заказанному или необходимому количеству, количество ошибок при предоставлении услуги, соответствие номенклатуры предоставленных услуг требуемым услугам;

– показатели удовлетворенности клиентов процесса – числовые величины, которые характеризуют степень удовлетворенности потребителей результатом процесса. При этом важно различать удовлетворенность внутреннего или внешнего потребителя выходом процесса и удовлетворенность конечного потребителя продукцией или услугой.

По мнению К. Н. Макаровой и А. В. Щеняцкого [6, с. 58], показатели, характеризующие бизнес-процесс, могут быть представлены следующим образом (таблица 1):

Таблица 1

ВИДЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

Виды показателей	Примеры показателей по видам
Финансовые показатели	Стоимость бизнес-процесса; Расходы на сырье и материалы; Расходы на оплату труда исполнителей; Амортизация; Расходы на тепло- и энергоносители; Расходы на связь и получение информации
Технические показатели	Количество функций бизнес-процесса, которые выполняются на рабочих местах; Численность персонала, в том числе руководителей и специалистов;
Временные показатели	Среднее время выполнения процесса в целом; Среднее время простоев; Среднее время выполнения отдельных функций бизнес-процесса

Источник: [6, с. 58]

Помимо тех методов анализа бизнес-процессов, которые были систематизированы В. В. Репиным и В. Г. Елиферовым, следует выделить и ряд других методик, в частности, широко известную в мире систему сбалансированных показателей (BSC), созданную

Р. Капланом и Д. Нортеном и менее известные авторские методики, например, экспресс-метод оценки бизнес-процессов К. К. Чупрова и методику оценки бизнес-процессов по критическим факторам успеха С. М. Ковалева и В. М. Ковалева.

Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) была разработана в начале 90-ых годов 20 века Р. С. Капланом и Д. П. Нортеном [3, с. 88]. Она представляет собой систему управления, основная цель которой – повышение стратегической эффективности и получение результатов путем преобразования стратегических планов в реальные действия и

использование обратной связи между внутренними бизнес-процессами организации и внешними показателями. Авторы системы предлагают рассматривать организацию с точки зрения четырех перспектив: обучения и развития персонала, бизнес-процессов, клиентов, финансовой перспективы (таблица 2).

Таблица 2

ОРГАНИЗАЦИЯ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Перспектива	Показатели
Перспектива обучения и развития персонала – обучение и развитие организационной культуры на корпоративном и на индивидуальном уровнях	Показатели, которые демонстрируют, в какие сферы необходимо направить средства на обучение сотрудников для получения максимального эффекта
Перспектива бизнес-процессов рассматривает внутренние бизнес-процессы, требует очень четкого представления об их функционировании	Показатели бизнес-процессов демонстрируют, насколько продукты и услуги организации отвечают требованиям потребителей. Эта группа показателей является строго индивидуальной для каждого предприятия
Перспектива клиентов – индикатор удовлетворенности клиентов, как гарантии дальнейшего финансового успеха	Разработка показателей удовлетворенности клиентов требует проведения анализа типов клиентов и процессов, которые потребляют определенный продукт или услугу.
Финансовая перспектива – индикатор финансовой устойчивости организации	Показатели окупаемости капиталовложений и периода окупаемости, рентабельности и оценки риска

Источник: [3, с. 88]

Результатом использования сбалансированной системы показателей выступает информация о наличии квалифицированных и мотивированных сотрудников (составляющая персонала), эффективных бизнес-процессов (составляющая внутренних бизнес-процессов), удовлетворенных потребителей (клиентская составляющая). Но использование сбалансированной системы показателей нуждается в ее адаптации к условиям конкретного предприятия. По мнению К. Г. Скрипкина, отраслевые и культурные отличия не позволят внедрить такую систему показателей путем прямого переноса успешного опыта другого предприятия [8, с. 56].

Для успешного функционирования системы сбалансированных показателей предприятие вынуждено будет выделить значительные средства на проведение маркетинговых исследований для получения информации, которая необходима для оценки перспективы клиентов. Значительных усилий и затрат потребуют и аналитические исследования, необходимые для разработки показателей перспективы обучения и развития персонала и перспективы внутренних бизнес-процессов.

Экспресс-метод оценки бизнес-процессов предложил К. К. Чупров [10, с. 117]. Согласно этому методу, определяются следующие элементы системы оценки эффективности управления бизнес-процессами: показатели эффективности отдельных процессов; качественные показатели продукции предприятия; показатели удовлетворенности клиентов результатами деятельности предприятия; микроэкономические и финансовые показатели деятельности.

Экспресс-метод оценки бизнес-процессов К. К. Чупрова основан на принципах и методах структурного моделирования, объектно-ориентированного моделирования, анализа стоимости по процессам и анализа ключевых показателей. Автор предлагает использовать для построения моделей процессов методы функционального моделирования IDEF и DFD или методы моделирования интегрированных информационных систем ARIS, ORACLE, SAP/R3, BAAN. На основе построенных моделей процессов предлагается рассчитывать такие показатели эффективности бизнес-процессов, как сложность, процессность, контролируемость, ресурсоемкость, регулируемость.

Для расчетов этих показателей необходимо рассчитать количественные значения таких базовых параметров, как:

- количество уровней системы бизнес-процессов (Пур);
- количество экземпляров бизнес-процессов (Пэкз);
- количество «разрывов» процессов в экземплярах процессов (Празр);
- количество классов бизнес-процессов (Пкп);
- число владельцев бизнес-процессов (ВП);
- количество используемых для выполнения процесса ресурсов (Р);
- количество выходов в экземплярах бизнес-процессов (Пвых);
- количество регламентирующих нормативных документов (Прег).

Принцип расчетов показателей согласно экспресс-метода оценки бизнес-процессов К. К. Чупрова представлен в таблице 3.

После расчета пяти представленных в таблице 3 показателей эффективности рассчитывается интегральный показатель. Если его нормативное значение находится в пределах $1 \leq \Sigma K < 2$, то бизнес-процесс считается эффективным, а если значение $\Sigma K > 2$, то бизнес-процесс признается неэффективным и требующим изменений.

С. М. Ковалевым и В. М. Ковалевым разработана методика анализа бизнес-процессов по критическим факторам успеха [4, с. 1]. Для выбора приоритетных бизнес-процессов авторы

предлагают оценивать такие показатели, как их важность, проблемность, возможность и стоимость проведения изменений. По этим критериям необходимо проанализировать критические факторы успеха, которые вытекают из миссии компании после ее декомпозиции на стратегические цели. Опираясь на принцип Парето, ученые из множества стратегических целей избрали восемь, которые и выступают в роли критических факторов успеха (КФУ).

Критерий важности бизнес-процесса характеризует весомость его вклада в достижение стратегических целей компании.

Таблица 3

РАСЧЕТЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СОГЛАСНО ЭКСПРЕСС-МЕТОДА ОЦЕНКИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Показатель	Формула расчетов	Нормативное значение
Показатель сложности – это отношение количества уровней декомпозиции модели процессов к общей сумме выделенных процессов. Определяет, насколько сложной является иерархическая структура бизнес-процессов.	$K_{\text{слож}} = \frac{\sum \text{Пур}}{\sum \text{Пэз}}$	$K_{\text{слож}} \leq 0,66$
Показатель процессности – это отношение количества «разрывов» (отсутствие причинно-следственной связи между subprocessами анализируемого процесса) в бизнес-процессах к сумме классов бизнес-процесса. Характеризует целостность процесса, который может быть определен как проблемный, или как процессный.	$K_{\text{пр}} = \frac{\sum \text{Празр}}{\sum \text{Пкп}}$	$K_{\text{пр}} < 1$
Показатель контролируемости – это отношение количества собственников процесса к количеству классов бизнес-процесса. Характеризует эффективность управления собственниками бизнес-процессами, которые им принадлежат.	$K_{\text{контр}} = \frac{\sum \text{ВП}}{\sum \text{Пкп}}$	$K_{\text{контр}} < 1$
Ресурсоемкость – это отношение количества использованных ресурсов к «выходам», результатам бизнес-процесса. Демонстрирует эффективность использования ресурсов при реализации конкретного бизнес-процесса.	$K_{\text{р}} = \frac{\text{Р}}{\sum \text{Пвых}}$	$K_{\text{р}} < 1$
Регулируемость – отношение количества регламентной документации к количеству классов бизнес-процессов. Показывает уровень регламентации текущих процессов.	$K_{\text{рег}} = \frac{\sum \text{Прег}}{\sum \text{Пкп}}$	$K_{\text{рег}} \geq 1$

Источник: [4, с. 1]

Важность бизнес-процесса предлагается определять с помощью матрицы сопоставления КФУ и бизнес-процессов. Количественная оценка важности бизнес-процессов рассчитывается как сумма КФУ, которые влияют на бизнес-процесс, и находится в диапазоне от 1 до 8.

Таким образом, анализ показателей бизнес-процессов является незаменимым инструментом для контроля достижения целей организации, сравнения с нормативами, стандартами и достижениями конкурентов, для контроля удовлетворенности потребителей.

Список литературы

- Абалдова, С. Ю. Подходы к оценке эффективности бизнес-процессов / С. Ю. Абалдова // Сборник научных трудов ВУЗов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2017. – № 40. – С. 22-24.
- Билалова, И. М. Проблемы оценки эффективности бизнес-процессов и пути их решения / И. М. Билалова, Д. Б. Сулейманова //

Фундаментальные исследования. – 2017. – № 5. – С. 131-136.

- Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортона. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 214 с.

- Ковалев, С. М. Выбор бизнес-процессов для оптимизации [Электронный ресурс] / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев. – Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=39>.

- Козерод, Л. А. Методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия / Л. А. Козерод // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. – 2019. – Т. 9. – Вып. 1. – С. 83–90.

- Макарова, К. Н. Оценка эффективности этапов внедрения системы автоматизации бизнес-процессов предприятия / К. Н. Макарова, А. В. Щенятский // Вестник ИЖГТУ им. М. Т. Калашникова. – 2017. – Том 20. – № 3. – С. 57-61.

- Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.

В. Репин, В. Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2014. – 408 с.

8. Скрипкин, К. Г. Экономическая эффективность информационных систем / К. Г. Скрипкин. – М.: ДМКпресс, 2002. – 316 с.

9. Червяков, Ю. А. Бизнес-процессы предприятия, их оценка и методы описания / Ю. А.

Червяков // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2017. - № 3(21). – С. 115-121.

10. Чупров, К. К. Управление процессами в современных организациях: теория и практика процессного управления: монография / К. К. Чупров. – М.: РГГУ, 2013. – 247 с.

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КРІ

DOI: [10.31618/ESU.2413-9335.2019.4.67.365](https://doi.org/10.31618/ESU.2413-9335.2019.4.67.365)

Константинова Ирина Викторовна

к.э.н., доцент кафедры ЭМОП, Рязанский государственный радиотехнический университет имени В.Ф. Уткина, Рязань

Костикова Вероника Олеговна

аналитик ООО «Кредит Инкасо Рус», Рязань

MANAGEMENT OF THE SYSTEM OF MOTIVATION OF PERSONNEL OF A PRODUCTION ENTERPRISE USING KPI

I.V. Konstantinova,

*PhD in Economics, associate professor
of the Department of EMOP Ryazan State*

Radio Engineering University named after V.F. Utkina, Ryazan

V.O. Kostikova,

analyst at Credit Incaso Rus LLC, Ryazan

АННОТАЦИЯ

В данной статье рассматриваются вопросы создания системы управления мотивацией персонала для производственного предприятия с учетом изменения целевых показателей деятельности предприятия. В основе модели управления мотивацией персонала используются элементы системы сбалансированных показателей и системы KPI.

ANNOTATION

This article discusses the creation of a personnel motivation management system for a manufacturing enterprise, taking into account changes in the target indicators of the enterprise. The model of personnel motivation management is based on elements of a balanced scorecard and KPI system.

Ключевые слова: мотивация, система управления, система сбалансированных показателей, ключевые показатели эффективности

Keywords: motivation, management system, balanced scorecard, key performance indicators

Введение

Вопросам мотивации персонала уделяется огромное внимание на всех хозяйствующих субъектах любой формы собственности и сферы деятельности независимо от стадии жизненного цикла развития предприятия. Данной тематике посвящается огромное количество публикаций, но вопрос остается актуальным, поскольку происходят постоянные изменения целей и задач, которые стоят перед руководством предприятий, а также критериев оценки необходимых результатов деятельности, для соответствующей мотивации сотрудников. Данные условия требуют своевременной оценки эффективности функционирования системы мотивации персонала и ее корректировки в случае необходимости. В связи с этим следует рассматривать целесообразность создания на предприятиях системы управления данным процессом.

Результаты исследований

Для разработки эффективной системы управления мотивацией персонала предприятия необходимо четко определить группы целевых ориентиров для дальнейшего развития бизнеса. Для

формирования целевых ориентиров производственного предприятия предлагается использовать элементы системы сбалансированных показателей. Представим предлагаемый механизм управления мотивацией персонала для производственного предприятия на рисунке 1.

На первом этапе задается целевой ориентир деятельности организации. Под действием дальнейшей детализации выбранной стратегии, происходит делегирование ответственности в рамках отдела или бизнес-процесса.

После завершения определенного периода трудовой деятельности, результаты каждого сотрудника проходят оценку по шкале достижения цели. Премирование сотрудника основано на достигнутых результатах работы. Далее проводится сравнение результата работы подразделений с установленными целями для каждого направления бизнеса. В случае, если цель достигнута, можно сделать вывод о том, что система мотивации сформирована верно и функционирует в направлении достижения поставленной цели.