

в стадию спада. При этом следует отметить, что продление спада актуально только для тех фирм, которые не готовы произвести замену устаревших услуг новыми, модифицированными. при квалифицированном осуществлении товарной политики фирма снимает уже непопулярные услуги при первом появлении признаков спада. Фирма не допускает ситуаций, при которых её вытесняют с рынка конкуренты. Направление и характер разработки новой услуги формирует путь следования фирмы в области исследования новой услуги, её возможностях.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Пер с англ. – 2-е Европ. изд. – М.: СПб.; К.: Изд-ий дом «Вильямс», 2000. – 994с.
2. Эванс Дж., Берман Б. маркетинг / Сокрю. пер. с англ.: Авт. предис науч ред. А.А. Горячев. – М.: Экономика, 1990. – 350с
3. Баркан Д.И. Ходяченко В.Д. Практический маркетинг. Вып. 2 Наш бизнес: как сегментировать рынок и изучить потребителя. Л.Аквилон, 1991. – 80с
4. Даль В. Толковый словарь великорусского языка. – 2-е изд. Т.4 – М.: 1882. – С.512
5. Скот Синк Маркетинг услуг. – М: Прогресс, 1995
6. W. Earl Sasser "Match Supply and Demand in Service Industries".-Harvard BusinessReview. November – December 1976. p 133-140
7. Ерохина Л.И. Основы организации предпринимательской деятельности. Из-ий Дом «ДОВГАНЬ» Тольятти 1995
8. Kono T. Strategy and Structure of Japanese Enterprises. The Macmillan Press Ltd. London 1984 P215
9. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. учебное пособие. – М.: Издательская группа ИНФРА М-НОРМА, 1997. – 224с
10. Литвиненко А.Н. Основные принципы оценки конкурентоспособности промышленной продукции. Приложение к БИКИ №12.1984 С.11 М.: Издание ВНИКИ МВЭС РФ
11. T. Levitt Exploit the Life Cycle. Harvard Business Review. Vol. 43. 1965. Nov.- Dec. P.81-94

### «REALIZATION OF MARKETING SERVICES FOR INCREASE OF EFFICIENCY OF ACTIVITY OF FIRMS OF SMALL AND AVERAGE BUSINESS OF THE SAMARA REGION»

© 2010

*I.A.Firsova*, doctor of economical sciences, senior lecturer of the chair «Marketing»  
Financial Academy at the Government of the Russian Federation Moscow (Russia)

*Keywords:* small and average business; marketing services; resources.

*Annotation:* realisation of marketing services for increase of efficiency of firms of small and average business of the Samara region is considered.

УДК 657.6

### МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА БИЗНЕС – ПРОЦЕССОВ

© 2010

*С.Ю. Лапаев*, аспирант  
Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

*Ключевые слова:* стратегический анализ; методологические основы; принципы бизнес-процессов.

*Аннотация:* в статье описываются методологические основы анализа бизнес-процессов в рамках стратегического анализа, рассматривается методика выявления наиболее существенных бизнес-процессов. Рассматривается методика классификации бизнес-процессов в рамках идеологии непрерывного совершенствования ВРІ. Раскрыты способы описания и анализа бизнес-процессов. Рассматриваются принципы детализации показателей эффективности бизнес-процессов, а также комплексные мероприятия, направленные на оптимизацию бизнес-процессов.

Бизнес-процесс – система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, которые посредством управляющего воздействия преобразуют входящие ресурсы в выходящие или результаты процесса, представляющие определенную ценность для потребителей. Таким образом, не следует считать, что каждый бизнес-процесс должен быть направлен на получение прибыли.

Ключевыми свойствами бизнес-процесса является то, что это конечная и взаимосвязанная совокупность действий,

определяемая отношениями, мотивами, ограничениями и ресурсами внутри конечного множества субъектов и объектов, объединяющихся в систему ради общих интересов с целью получения конкретного результата, отчуждаемого или потребляемого самой системой [1]. Можно выделить три группы бизнес-процессов (Рисунок 1).

Управляющие бизнес-процессы – процессы, осуществляющие руководство функционированием системы. Операционные бизнес-процессы составляют основной бизнес-ком-

## МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

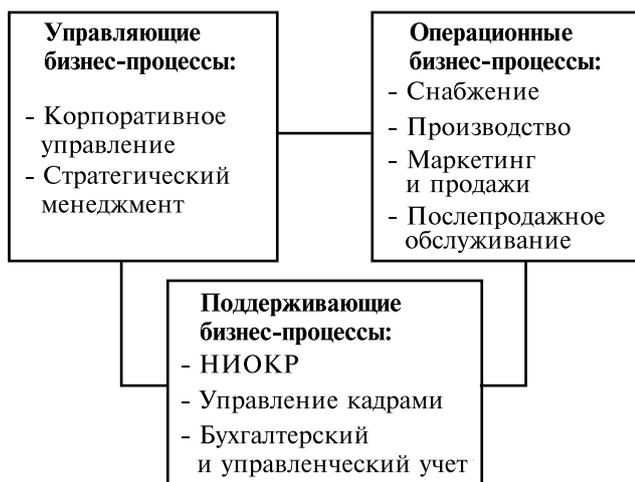


Рис. 1. Основные группы бизнес-процессов

пани и создают основной поток доходов. Поддерживающие – бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес, а также управление им.

Стратегический анализ бизнес-процессов позволяет отслеживать функции и процессы по разработке, производству, продаже, доставке и поддержке продукта или услуги. Во время анализа необходимо выяснить, какие процессы являются определяющими для оптимизации затрат предприятия, а также для достижения успеха на рынке. Можно выделить следующие основные задачи анализа бизнес-процессов [2]:

- минимизация расходов, связанных с определенными бизнес-процессами;
- максимизация доходов (либо других получаемых ценностей) по видам бизнес-процессов;
- выявление барьеров и задержек, возникающих при взаимодействии различных бизнес-процессов, а также подразделений организации при выполнении одного бизнес-процесса.

Анализ бизнес-процессов необходим также и для установки целей руководителей и работников организации различного уровня (Таблица 1).

При проведении анализа бизнес-процессов актуальны вопросы выявления наиболее масштабных бизнес-процессов организации, а также отбора контрагентов (либо их групп), наиболее активно задействованных в функционировании организации, поскольку многие бизнес-процессы предприятия тесно связаны с внешней средой, непосредственным окружением фирмы. Отношения с поставщиками и клиентами предприятия являются существенным фактором его деятельности.

Основой подобного анализа могут служить статьи отчета о прибылях и убытках, поскольку он отражает результат текущей деятельности предприятия. Фактически, статьи данной формы бухгалтерской отчетности отражают основные виды бизнес-процессов организации – затраты на производство, реализацию продукции, на управление предприятием и т.д. Первоначальный анализ бизнес-процессов в разрезе статей отчетности уже позволяет судить об эффективности бизнес-процессов организации, а также фактах, повлиявших на величину результатов деятельности.

Однако для определенных нами целей, информация непосредственно отчета о прибылях и убытках является недостаточно детализированной – необходимо ее несколько интерпретировать, а также дополнить данными, источником которых будет служить система бухгалтерского и управленческого учета предприятия.

Для анализа существенности бизнес-процессов, а также степени вовлечения в них контрагентов, может использоваться таблица следующего вида.

Сортировка видов доходов и расходов происходит от больших сумм к меньшим. То же правило соблюдается и для ранжирования контрагентов. Таким образом, для организации определяются наиболее существенные бизнес-процессы, а также наиболее крупные покупатели и поставщики (либо их группы, например – физические лица) в данных бизнес-процессах задействованные.

Проведение подобного анализа контрагентов за несколько анализируемых периодов позволит изучить отношения с партнерами организации, и, например, сделать выводы о наличии постоянных партнеров, что положительно сказывается на функционировании фирмы. В случае сотрудничества организации, с единичными клиентами, без сформированной базы поставщиков и клиентов, можно сделать выводы о неэффективности работы соответствующих подразделений.

Также подобный анализ позволяет судить о динамике отношений с каким-либо партнером – происходит ли увеличение объемов продаж (закупок) или наоборот, предприятие теряет контрагента.

Следует отметить, что предложенная схема не является закрытой и не претендует на полный анализ всех бизнес-процессов в части взаимодействия с контрагентами. Однако современные организации должны работать, по крайней мере, с указанными составляющими. В зависимости от ситуации могут анализироваться и другие, дополнительные, бизнес-процессы, например отношения с кредитно-финансовыми учреждениями (сравнение сумм полученных кредитов, процентные ставки, способ обеспечения и т.п.).

В настоящее время в мировой практике принята классификация качества бизнес-процессов в соответствии с

Таблица 1. Цель анализа и описания бизнес-процессов

<b>1. Руководители верхнего уровня</b>	
1.1	Формирование эффективной системы управления на основе бизнес-процессов.
1.2	Четкое разграничение ответственности и полномочий между руководителями и подразделениями в рамках бизнес-процессов.
1.3	Разработка показателей эффективности бизнес-процессов и методик их оценки и мониторинга
1.4	Создание механизмов (процедур и методик) непрерывного улучшения бизнес-процессов
1.5	Подготовка к созданию и внедрению комплексных информационных систем в организации
<b>2. Руководители среднего звена</b>	
2.1	Разработка нормативных документов, регламентирующих ведение бизнес-процессов
2.2	Создание механизмов (процедур и методик) непрерывного улучшения бизнес-процессов
2.3	Обучение персонала по вопросам, связанным с участием в бизнес-процессах
<b>3. Специалисты подразделений</b>	
3.1	Создание инструкций и методик, определяющих деятельность работников в рамках бизнес-процессов

Таблица 2. Анализ размеров бизнес-процессов и степени участия контрагентов

Статья доходов/расходов, контрагент	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
<b>Выручка от обычных видов деятельности:</b>		
Доходы по видам деятельности, в т.ч.:		
Покупатели		
<b>Себестоимость закупленных товаров, сырья, материалов:</b>		
Себестоимость по видам деятельности, в т.ч.:		
Поставщики		
<b>Себестоимость производственных процессов:</b>		
Себестоимость по видам деятельности, в т.ч.:		
Поставщики		
<b>Расходы на продажу:</b>		
Вид коммерческих расходов, в т.ч.:		
Контрагенты		
<b>Расходы на управление</b>		
Вид управленческих расходов, в т.ч.:		
Контрагенты		
<b>Прочие доходы:</b>		
Вид прочих доходов, в т.ч.:		
Контрагенты		
<b>Прочие расходы:</b>		
Вид прочих расходов, в т.ч.:		
Контрагенты		

уровнями BPI. Идеология постоянного совершенствования «Business Process Improvement» или BPI представляет собой системный подход, позволяющий организации оптимизировать бизнес-процессы для достижения наиболее эффективных результатов [3].

Декларируется пять уровней улучшения бизнес-процессов на предприятии, каждый из которых характеризуется критериями управляемости (Рисунок 2).

«Динамик-Хаос» – дисбаланс коммерческих, производственных и финансовых целей. Хаос характеризуется отсутствием системного взгляда; предприятие рассматривается



Рис. 2. Определение положения бизнес-процессов в соответствии с уровнями BPI

как совокупность отдельных элементов. Управление бизнес-процессами на данном уровне также характеризуется хаотичностью и отсутствием стабильной внешней среды; процессы на предприятии определены, но представляются как «черный ящик», т.е. при заданных входных данных непредсказуем результат, что ведет к большим ошибкам в прогнозах и планировании (т.е. процессы на предприятии не имеют ни качественную ни тем более количественную оценку).

«Контроль» – балансировка коммерческих, производственных и финансовых целей предприятия. Данный уровень подразумевает «налаженный» учет и контроль основных мероприятий на предприятии. Бизнес приобретает более устойчивый характер, основные бизнес-процессы повторяемы и управляемы, становится возможной успешная реализация задуманных проектов, но еще не достигается оптимизация, т.к. не точны нормативы процессов; однако основные процессы имеют описание, делаются попытки их качественной оценки.

«Оптимизация» – оптимизация (упрощение) основных бизнес-процессов на предприятии, что ведет к снижению издержек. Полностью формализованы бизнес-процессы как в управлении, так и в производстве. Процессы документированы, стандартизованы и объединены в единый информа-

ционный поток. Существует возможность оперативного получения информации о качестве использования ресурсов и проведения анализа по основным аспектам деятельности, т.е. проведено нормирование процессов на основании которого достигается оптимизация планирования. Постановка долгосрочных целей базируется в основном на по, начинает формироваться и развиваться система метрик процессов.

«Адаптация» – адаптивность бизнес-процессов к условиям внешней среды. Управление бизнес-процессами смещается в сторону оценки их качества (ведущих к повышению качества продуктов и услуг). Формируются внутрифирменные стандарты, цель которых количественное измерение качества всех процессов. Планы (стратегические и оперативные) получают количественную оценку. Принятие плановых решений опирается на явные знания, которыми обладает предприятие. Стратегические и оперативные планы взаимосвязаны; обратная связь делает возможным эффективное согласование между оперативным и стратегическим уровнем управления.

«Мировой класс» – возможность предприятия формировать рынок. Организация способна управлять качеством процессов по всей цепочке, включая поставки, производство, сбыт, обслуживание. Осуществляется оптимизация (т.е. упрощение) бизнес-процессов, текущий контроль основан на управлении изменениями. Формализация процессов и рыночные перспективы позволяют просчитывать стратегические планы и оптимизировать пути их достижения [4].

Общая цель анализа бизнес-процесса состоит в получении информации о бизнес-процессе, прошедшем процедуры регламентации, позволяющей оценить его по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, эффективности, выходам и степени удовлетворенности потребителя (клиента).

Анализ бизнес-процесса состоит из анализа документов, регламентирующих бизнес-процесс, проведении интервьюирования сотрудников, выполняющих бизнес-процесс и др.

При необходимости, для получения дополнительной информации о степени удовлетворенности потребителя результатами деятельности бизнес-процесса, может быть затребована информация из других бизнес-процессов и подразделений организации.

## МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Первый этап проведения анализа бизнес-процесса, нацеленный на правильное его понимание, это детальное описание бизнес-процесса [5].

В первую очередь, бизнес-процессы могут быть декомпозированы на несколько подпроцессов, которые имеют собственные атрибуты, однако также направлены на достижение цели основного бизнес-процесса. Такой анализ бизнес-процессов обычно включает в себя составление карты бизнес-процесса и его подпроцессов, разнесенных между определенными уровнями активности.

Пример детализации операционных бизнес-процессов на процессы второго уровня (или подпроцессы) представлен далее (3)

Вторым этапом описания бизнес-процессов (в том числе и второго уровня) будет являться описание бизнес-процесса по его основным параметрам (Таблица 3) [6].

По результатам предварительного ознакомления с бизнес-процессом, сбора документов, его регламентирующих, проведения интервью с руководителями и специалистами бизнес-процесса, а также его клиентами, производится ана-

При этом, по мере возможности, показатели бизнес-процессов необходимо преобразовать в цели и показатели отдельных подразделений и сотрудников. Так, оценку показателей финансовой устойчивости и платежеспособности целесообразно проводить по предприятию в целом, а анализ выполнения бизнес-плана и оценку рентабельности можно проводить более детально – например, по видам деятельности.

Для наилучшего соотношения целей организации с целями бизнес-процессов, а также отдельных работников не всегда эффективно просто назначить какие-либо показатели сверху. Наилучшим вариантом будет определение показателей в процессе некоего диалога: организация просит отдельных сотрудников и целые подразделения определить, какая из их собственных целей будет согласовываться с целями бизнес-процесса, в котором они задействованы, а также что они предпримут для реализации своих целей. Кроме того, сотрудникам предлагается определить показатели, по которым можно будет судить о прогрессе в достижении их целей, и установить целевые значения каждого показателя [7].

Далее приведен пример разработки детализированной



Рис. 3. Декомпозиция операционных бизнес-процессов

лиз соответствия бизнес-процесса установленным требованиям. Перечень параметров анализа бизнес-процессов приведен далее (Таблица 4)

Каждый из параметров может быть оценен в ходе анализа с помощью системы баллов. Отдельные моменты могут быть описаны примечаниями к процедуре анализа.

По итогам анализа бизнес-процессов организации и их классификации в соответствии с положениями ВРП, руководство предприятия может определить дальнейшие мероприятия по повышению эффективности функционирования бизнес-процессов.

Анализ, а также построение будущей модели бизнес-процесса и прогноз ее эффективности невозможен без анализа показателей эффективности бизнес-процесса.

Для подобного анализа могут применяться, например финансовые показатели, которые являются ключевыми параметрами эффективности результатов деятельности организации и характерны для многих предприятий и отраслей. Эти базовые параметры, например прибыльность, объем выручки и др. могут служить для оценки эффективности отдельных бизнес-процессов организации.

системы показателей для подразделения и сотрудников, задействованных в бизнес-процессе реализации продукции (Таблица 5).

Бизнес-процессы должны быть построены таким образом, чтобы создавать стоимость и ценность для потребителей и исключать любые необязательные или лишние активности [8]. Соответственно, по итогам анализа необходимо разработать комплекс мероприятий по модификации бизнес-процессов, позволяющих достичь необходимых результатов. Рассмотрим пример мероприятий, проводимых в целях оптимизации затрат и повышения качества комплекса бизнес-процессов организации (Таблица 6).

По итогам проведенных изменений, на выходе правильно построенных бизнес-процессов увеличивается ценность для потребителя и рентабельность, минимизируются затраты времени, а также людских и материальных ресурсов для выполнения бизнес-процесса.

Таблица 3. Детальное описание бизнес-процесса

№	Характеристики бизнес-процесса	Информация по бизнес-процессу, подлежащая сбору
1	<b>Название и назначение бизнес-процесса</b>	Название бизнес-процесса. Назначение бизнес-процесса.
2	<b>Информация о подразделении или подразделениях</b>	Полное и сокращенное название подразделения (или подразделений), выполняющего бизнес-процесс или участвующего в выполнении бизнес-процесса. Схема организационной структуры подразделения
3	<b>Ответственный за бизнес-процесс</b>	Должность, ссылка на должностную инструкцию ответственного за бизнес-процесс или положение о подразделении, или на распорядительный документ, определяющий сферу его ответственности
4	<b>Основные операции</b>	Указывается перечень основных операций, выполняемых при проведении бизнес-процесса, и ответственные за их выполнение в подразделении
5	<b>Клиенты и результаты бизнес-процесса</b>	Перечень клиентов бизнес-процесса с указанием получаемых ими результатов.
5.1	Результат 1 бизнес-процесса	Продукт, услуга, документ, информация. Краткая спецификация результата. Потребитель: (указывается, кто является потребителем данного результата бизнес-процесса)
5.2	Результат 2 бизнес-процесса	...
6	<b>Входные ресурсы (входы) бизнес-процесса и их поставщики</b>	Перечень входных ресурсов бизнес-процесса и поставщиков этих входов
6.1	Вход 1 бизнес-процесса	Продукт, услуга, документ, информация. Краткая спецификация входа. Поставщик (указывается, кто является поставщиком данного входа или внешним инициатором действий в данном подразделении)
6.2	Вход 2 бизнес-процесса	...
7	<b>Ресурсы (находящиеся в распоряжении владельца бизнес-процесса)</b>	Перечисляются ресурсы, которые используются при проведении бизнес-процесса. Краткая спецификация на каждый ресурс. Поставщик данного ресурса.
8	<b>Показатели бизнес-процесса</b>	Описание показателей бизнес-процесса (непосредственно его и его результатов)
8.1	Показатели бизнес-процесса	Заполняются названия количественных показателей, характеризующих ход бизнес-процесса, абсолютные и/или относительные затраты на его проведение. Методика расчета показателя Использование показателя для: а) принятия управленческих решений; б) отчета перед вышестоящим руководителем.
8.2	Показатели результата бизнес-процесса	Заполняются названия количественных показателей, характеризующих результат (выход) бизнес-процесса
8.3	Показатели удовлетворенности потребителя бизнес-процесса	Заполняются названия количественных показателей, по которым можно оценить степень удовлетворенности потребителя (заказчика) результатами бизнес-процесса
9	<b>Глоссарий терминов</b>	Термины, используемые при выполнении бизнес-процесса
10	<b>Документооборот бизнес-процесса</b>	Перечень и краткое описание документов, используемых при выполнении, описании и регламентации бизнес-процесса.

## МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Таблица 4. Параметры анализа соответствия бизнес-процесса установленным требованиям.

№	Параметр бизнес-процесса
<b>1. Требования к владельцу бизнес-процесса</b>	
1.1	Существует один владелец бизнес-процесса
1.2	Полномочия и ответственность владельца бизнес-процесса четко определены
1.3	Пересечения полномочий и ответственности с другими руководителями
<b>2. Границы бизнес-процесса</b>	
2.1	Границы бизнес-процесса четко определены и зафиксированы документально.
2.2	Границы функциональных подразделений бизнес-процесса четко определены
<b>3. Регламентирующие документы</b>	
3.1	Существует действующее описание бизнес-процесса в целом
3.2	Существуют действующие положения о подразделениях
3.3	Существуют действующие должностные инструкции
3.4	Существуют действующие методики (внутренние стандарты)
3.5	Есть работающая система актуализации документации
3.6	Существуют законодательные акты и нормативные документы, регламентирующие выполнение бизнес-процесса.
<b>4. Выходы бизнес-процесса</b>	
4.1	Выходы четко определены
4.2	Клиенты каждого выхода четко определены, их потребности специфицированы.
4.3	Существует спецификация требований на каждый выход бизнес-процесса.
4.4	Каждый выход закреплен за ответственным исполнителем
4.5	Есть система контроля качества выходов бизнес-процесса
<b>5. Входы бизнес-процесса</b>	
5.1	Входы четко определены
5.2	Поставщики каждого входа четко определены, требования к ним специфицированы.
5.3	Существует спецификация требований на каждый вход бизнес-процесса
5.4	Каждый вход закреплен за ответственным исполнителем
5.5	Есть система входного контроля качества
<b>6. Ресурсы</b>	
6.1	Четко определены
6.2	Существует спецификация требований к каждому ресурсу
6.3	Каждый ресурс закреплен за ответственным исполнителем
<b>7. Показатели бизнес-процесса</b>	
7.1	Существуют и используются показатели эффективности бизнес-процесса
7.2	Существуют и используются показатели продукта бизнес-процесса
7.3	Существуют и используются данные удовлетворенности клиентов бизнес-процесса
7.4	Существуют и используются данные удовлетворенности клиентов бизнес-процесса
7.5	Существуют критерии для показателей, определяющие появление нештатной ситуации
7.6	Существуют указания по действиям в нештатной ситуации
<b>8. Автоматизация бизнес-процесса</b>	
8.1	Бизнес-процесс обеспечен аппаратными средствами
8.2	Бизнес-процесс обеспечен программными средствами
8.3	Степень автоматизации каждой функции бизнес-процесса

Таблица 5. Детализация системы целевых финансовых показателей

<b>Система показателей эффективности менеджера отдела продаж на 2010-2012 гг.</b>			
<b>Цели организации:</b>			
1. Увеличить выручку на 30 процентов за три года			
2. Обеспечить повышение уровня продаж на одного сотрудника на 5 процентов ежегодно			
3. Увеличить рентабельность продаж до 15 процентов за три года			
Показатели ССП	2010 г.	2011 г.	2012 г.
<b>Финансовые показатели</b>			
Выручка общая, млн. руб.	500,0	562,5	650,0
Общая рентабельность продаж, %	11	13	15
Коммерческие расходы, млн. руб.	20,0	22,5	26,0
<b>Показатели отдела продаж</b>			
Выручка от продаж автомобилей, млн. руб.	400,0	450,0	520,0
Рентабельность продаж, %	11	13	15
Коммерческие расходы, млн. руб.	18,0	20,3	23,4
<b>Личные показатели менеджера отдела продаж</b>			
Выручка от продаж автомобилей, млн. руб.	80,0	90,0	104,0
Рентабельность продаж, %	11	13	15
Привлечение новых клиентов на общую выручку, млн. руб.	10,0	11,3	13,0

Таблица 6. Мероприятия по оптимизации бизнес-процессов

№	Бизнес процесс, мероприятия по оптимизации
<b>1. Снабжение</b>	
1.1	Регламентировать потребность в закупаемых товарах, материалах, сырье
1.2	Определить поставщика каждого вида ресурса, уточнить способы оплаты, сроки поставки. Отказаться от работы с посредниками
1.3	Определить требования к качеству поступаемых товаров, материалов, сырья
1.4	Определить ответственных за снабжение определенными видами МПЗ
1.5	Организовать систему контроля качества поступаемых МПЗ
<b>2. Производство</b>	
2.1	Разработать технологические процессы по видам производства товаров, выполнения работ, оказания услуг
2.2	Определить количество работников, необходимых для каждого этапа производства, установить нормы оплаты труда
2.3	Установить лимиты расхода ресурсов на производство
2.4	Организовать систему контроля качества продукции
<b>3. Продажи и маркетинг</b>	
3.1	Определить основных клиентов организации, установить их потребности
3.2	Систематизировать условия оплаты продукции для основных групп покупателей, принципы отсрочки, льготирования
3.3	Установить минимальные нормы наценки на продажу продукции по группам потребителей
3.4	Установить ответственных за реализацию продукции
3.5	Устранить расходы на маркетинг и рекламу, не связанные с целевой аудиторией
<b>4. Управление предприятием</b>	
4.1	Разработать структуру управления организацией
4.2	Определить полномочия и ответственность каждого руководителя
4.3	Определить показатели эффективности менеджеров, основанные на финансовых результатах организации
4.4	Предусмотреть систему оплаты труда, основанную на показателях эффективности руководителей
<b>5. Бухгалтерский и управленческий учет</b>	
5.1	Разработать систему учетных показателей, необходимых руководству для принятия решений
5.2	Обеспечить процесс учета необходимыми аппаратными и программными средствами
5.3	Автоматизировать максимальное количество учетных процессов

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Бизнес-процесс. Словари и энциклопедии Академик.ру // <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/810458>
2. Бизнес-процесс. Энциклопедия сайта «Corpsite.ru» // <http://corpsite.ru/Encyclopedia/Consulting/BusinessProcess/BusinessProcess.aspx>
3. Ian Warnock. Manufacturing and Business Excellence Strategies, Techniques and Technology – Prentice Hall Europe 2002 – 534 с.
4. Кутыркин С.Б., Волчков С.А., Балахонова И.В. Повышение качества предприятия с помощью информационных систем класса ERP // Методы менеджмента качества – 2000. - № 4, с.8

5. А.-В. Шееп ARIS - моделирование бизнес-процессов (ARIS - Business Process Modeling) / Пер. с англ. – М. : Вильямс, 2009 г. 224 стр.
6. Стандарт описания, регламентации и аудита бизнес-процесса // <http://quality.eup.ru/download2.html>
7. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию (The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action) / Пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2009 г., 320 с.
8. Волчков С.А., Балахонова И.В. Использование современных стандартов управления предприятиями (MRPII, ERP, CSRP, ISO 9000) для непрерывного улучшения бизнес-процессов (BPI). // «Теория и методы организации производства» - 2001, №1(2) (Региональный выпуск)

**«METHODOLOGY OF THE STRATEGIC ANALYSIS BUSINESS PROCESSES»**

© 2010

*S.J. Lapaev*, postgraduate student  
*Togliatti State University, Togliatti (Russia)*

*Keywords:* the strategic analysis; methodological bases; principles of business processes.

*Annotation:* in article methodological bases of the analysis of business processes within the limits of the strategic analysis are described, the technique of revealing of the most essential business processes is considered. The technique of classification of business processes within the limits of ideology of continuous perfection BPI is considered. Ways of the description and the analysis of business processes are opened. Principles of detailed elaboration of indicators of efficiency of business processes, and also the complex actions directed on optimisation of business processes are considered.