

УДК 005.521:334.7

Потенциал живого труда и временные ресурсы, как составляющие экономического механизма управления бизнес-процессами в торговле

Канд. экон. наук **Смирнов А.Б.** ugol_2002@mail.ru , magistr@ice.spb.ru

ФГБОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный
торгово-экономический университет»
194021, Санкт-Петербург ул. Новороссийская, д.50

В статье излагаются некоторые факторы формирования экономического механизма управления бизнес-процессами на предприятиях розничной торговли. Рассматриваются условия и этапы управления потенциалом живого труда, временными ресурсами и внутрихозяйственного регулирования, как составляющие экономического механизма управления бизнес-процессами в торговле. В статье приведена логическая схема построения системы управления потенциалом живого труда при процессном подходе, реализуемая в несколько этапов. Обобщённая схема эффективной реализации механизма управления временными ресурсами, приведенная в статье, содержит рычаги, с помощью которых достигается эффективное использование различных характеристик времени пребывания основного продукта в бизнес-процессе.

Ключевые слова: бизнес-процесс, экономический механизм, розничная торговля, механизм управления ресурсами, основные, управляющие и вспомогательные бизнес-процессы.

Potential of human labor and time resources, as components of the economic mechanism of management of business processes in trade

Smirnov A.B. ugol_2002@mail.ru , magistr@ice.spb.ru

Saint-Petersburg State University of Commerce and Economics

The article outlines some of the factors of formation of the economic mechanism of management of business processes at the enterprises of retail trade. Addressing the terms and stages of the management potential of living labor, time resources and on-farm management as components of the economic mechanism of management of business processes in trade. The article is a logical scheme of construction of the system management capabilities of live work when using the process approach, to be implemented in several stages. The generalized scheme of the effective implementation of the mechanism of management time resources given in the article contains the tools with which allows efficient use of the different characteristics of the time of stay of the basic product in a business process.

Key words: business- processes; economical mechanism; retail trade; mechanism of resource management ;the main, managing and supporting business processes.

Экономический механизм управления бизнес-процессами включает в себя механизм управления потенциалом живого труда. Управление потенциалом живого труда в общем плане достаточно широко рассматривается в экономической литературе и в полной мере может быть отнесено и к условиям использования работников в бизнес-процессах. [2] Вместе с тем, представляется, что с переходом к широкому внедрению бизнес-процессов в практику работы торговых предприятий существенно повышается

потребность в координации действий между участниками процесса: управляющим бизнес-комплексом, владельцем бизнес-процесса и работниками – операторами процесса. Логическая схема построения системы управления потенциалом живого труда при процессном подходе показана нами на рисунке 1.

Согласно приведенной логической схемы управление потенциалом живого труда в бизнес-процессе реализуется в 10 этапов.

На первом этапе управляющий бизнес-комплексом (держатель ресурсов) формирует цели бизнес-комплекса и доводит их до владельцев бизнес-процессов. Владельцы бизнес-процессов детализируют цели на задачи в соответствии с утверждённым регламентирующим документом (Регламентом бизнес-процесса), содержащим закреплённый перечень функций и полномочий. Задачи закрепляются далее за работниками-операторами, которые принимают их к исполнению.



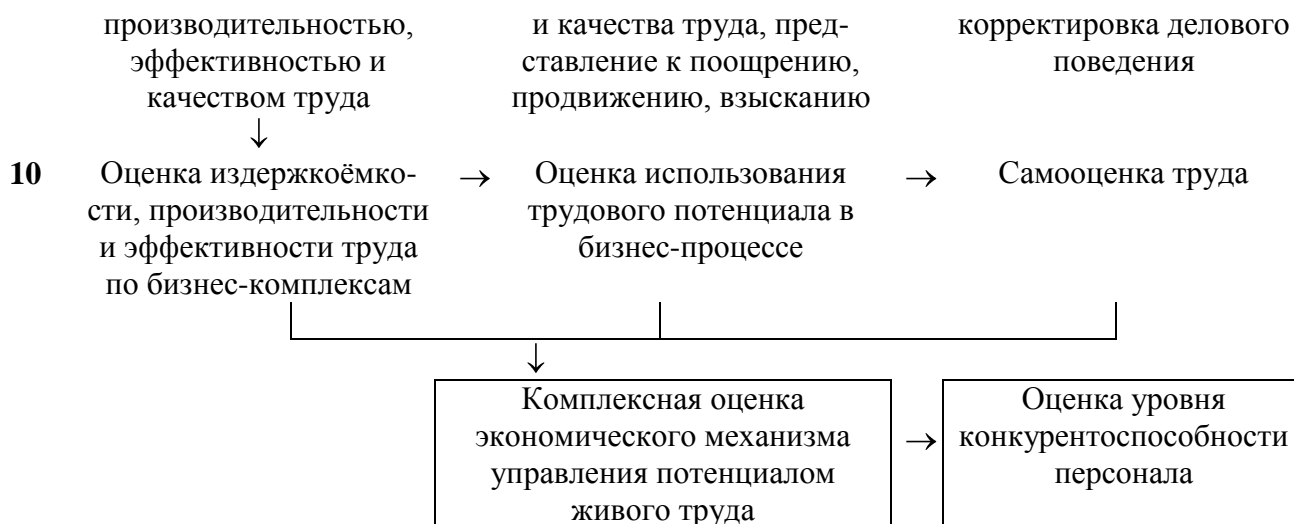


Рисунок 1. Логическая схема управления потенциалом живого труда в бизнес-процессах

На втором этапе управляющий бизнес-комплексом разрабатывает проект бюджета по бизнес-комплексу. После утверждения генеральным руководителем до владельцев бизнес-процессов доводятся данные по ресурсам, затратам и доходам, в соответствии с которыми составляются операционные планы работ по бизнес-процессу. На основании операционных планов владелец бизнес-процесса распределяет задания по рабочим местам, которые принимаются операторами процесса.

На третьем этапе управляющий бизнес-комплексом, как держатель ресурсов, проводит нормирование трудовых ресурсов в разрезе бизнес-процессов. Владелец бизнес-процесса на основе нормативов осуществляет структурирование деятельности по рабочим местам и проводит конструирование рабочих мест. Работники-операторы осваивают рабочие места.

На четвертом этапе управляющий бизнес-комплексом утверждает нормативы выработки, которые доводятся до владельцев бизнес-процессов. Владелец процесса разрабатывает нормы выработки (задания) по рабочим местам и доводит их до работников-операторов. Каждый работник принимает такое задание к исполнению.

На пятом этапе управляющий бизнес-комплексом утверждает организационные регламенты по трудовому процессу (режим труда, должностные инструкции, стандарты, правила). Регламентирующие документы доводятся до владельцев бизнес-процессов и далее – до каждого работника.

На шестом этапе управляющий бизнес-комплексом утверждает систему оплаты и стимулирования труда и доводит её до владельцев бизнес-процессов. Владельцы бизнес-процессов разрабатывают на этой основе способы мотивации своих работников на активную трудовую деятельность и доводят до работников-операторов все мотивирующие условия. Работники должны позитивно воспринять методы стимулирования своего труда.

На седьмом этапе управляющий бизнес-комплексом утверждает критерии оценки труда персонала и доводит их до владельцев бизнес-процессов. Владельцы бизнес-

процессов проводят практическую оценку труда персонала, соблюдая условия гласности и справедливости. Работники-операторы проводят самооценку труда и принимают результаты на основе утвержденных критериев.

На восьмом этапе управляющий бизнес-комплексом утверждает программы обучения и развития персонала. Владельцы бизнес-процессов реализуют программы обучения и развития персонала. Работники проходят процесс обучения, а также разрабатывают личные программы самосовершенствования.

На девятом этапе управляющий бизнес-комплексом утверждает критерии контроля за производительностью, эффективностью и качеством труда. Владельцы бизнес-процессов на основе этих критериев ведут учёт и анализ производительности, эффективности и качества труда работников, представляют проекты решений о поощрении, продвижении или наказании работников. Работники, кроме принятия оценки ведут учёт личных достижений и неудач, корректируют своё деловое поведение.

На десятом этапе управляющий бизнес-комплексом проводит комплексную оценку издержкоёмкости, производительности и эффективности труда. Владельцы бизнес-процессов ведут оценку использования трудового потенциала работников относительно продукта бизнес-процесса. Экономическая оценка использования трудового потенциала даёт материал для последующего планирования и внесения корректив в тот или иной этап реализации механизма управления потенциалом живого труда.

Экономический механизм управления бизнес-процессами не может быть эффективным без рационального управления временными ресурсами. Формула «время - деньги» - это, по сути, экономическая формула результативности (успешности) процесса. [3].

Механизм управления ресурсами времени в бизнес-процессе начинается с разделения процессов на процессы с заданным и свободным ритмом. Задание ритма предусматривает принудительное ограничение времени отдельных операций, формирующих процесс, или нормирование времени на операции. Это возможно, и необходимо, в тех процессах, которые моделируются как повторяющиеся с определённой периодичностью. Свободный ритм более приемлем в некоторых управляющих процессах, особенно с творческим характером труда, ориентированных на поиск новых решений.

В управлении временем процесса можно выделить семь наиболее важных характеристик:

- **Подготовительное время** – время, требуемое на ввод ресурсов на входе в процесс, а также – при перезапуске циклов или стадий процесса.
- **Операционное время** – время, требуемое на выполнение операций по выработке продуктов процесса.
- **Время формирования добавленной ценности (стоимости)** – время полезной работы, в ходе которой происходит формирование добавленной ценности. При этом надо учитывать, что если все операции процесса добавляют ценность, то

время формирования добавленной ценности будет составлять сумму продолжительности всех полезных операций. Это условие важно учитывать при моделировании процессов, ориентируясь на внедрение прогрессивных или новейших технологий выполнения операций (например, в условиях ERP-систем).

- **Время пребывания продукта в процессе с объёмом незавершенного производства.** Это время учитывается в соответствии с законом Литтла [7] по формуле:

Незавершенное производство

$$\text{Время пребывания изделия в процессе} = \frac{\text{Незавершенное производство}}{\text{Пропускная способность процесса}}$$

Этой формулой пользуются, когда известны любые две из трёх величин. Хорошо применять эту формулу при анализе каждой операции, завершающейся получением какого-либо продукта на конкретном рабочем месте, а также при диагностике процесса в целом.

- **Время цикла (стадии) производства процесса** - время от входа до выхода из процесса основного продукта.
- **Пропускная способность процесса** – ожидаемая производительность процесса за определённый отрезок времени. Это величина обратна времени цикла (стадии).
- **Величина замедления процесса** – отношение совокупного времени производства основного продукта процесса ко времени формирования добавленной стоимости.

В соответствии с принятым разделением бизнес-процессов на основные, управляющие и вспомогательные механизм управления временными ресурсами можно представить в виде схемы, представленной в таблице 1. Обобщённая схема содержит рычаги, с помощью которых достигается эффективное использование различных характеристик времени пребывания основного продукта в бизнес-процессе.[5]. Соблюдение предложенных подходов к использованию ресурсов времени будет усиливать действие как остальных механизмов управления бизнес-процессами, так и всего экономического механизма в целом.

К экономическому механизму управления бизнес-процессами следует, относить и механизм внутрихозяйственного регулирования бизнес-процессов, поскольку его экономический смысл связан с рационализацией использования всех ресурсов, эффективностью и дальнейшим совершенствованием процессов.[6].

Внутрихозяйственное регулирование может проводиться на любом промежуточном этапе процесса, а также по окончании цикла процесса и периодов протекания процессов в календарном режиме времени: цели и задачи процессов; границы процессов; содержание процессов; состав операций; технология процессов; режимы времени; критерии добавленной ценности; механизмы инвестирования и др. составляющие.

Типы бизнес-процессов	Время цикла	Подготовительное время	Операционное время	Время формирования добавленной ценности	Время с объёмом незавершённого производства	Замедление процесса	Пропускная способность (производительность) процесса
Основные процессы	Регламентировать последовательность работ. Нормировать время цикла. Сокращать время прерывания цикла.	Сокращать время на ввод ресурсов.	Выполнять этапы процесса параллельно. Проводить регулярную аттестацию рабочих мест. Нормировать время на операции.	Планировать вид и характеристики добавленной ценности. Закреплять долю добавленной ценности в каждой операции.	Обеспечивать непрерывность и бесперебойное обслуживание процесса.	Сокращать объём и виды непроизводительных операций.	Увеличивать объём основного продукта за цикл. Достижение прироста доли основного продукта на каждом рабочем месте.
Управляющие процессы	Стандартизировать разработку документов. Составлять сетевые графики работ.	Внедрять новые и новейшие информационные технологии.	Нормировать время на выработку основных документов.	Планировать критерии ценности управленческого продукта. Не допускать операций, не создающих добавленную ценность.	Предусматривать экономическое обоснование решений.	Устранять действие устаревшей и неиспользуемой информации.	Обеспечивать своевременность и новизну решений (продуктов процесса). Достижение полной реализации решений.
Вспомогательные процессы	Регламентировать все виды процессов. Планировать время проведения работ. Обеспечивать бесперебойность работ.	Заблаговременно планировать ввод ресурсов и их объём.	Нормировать время на выполнение работ. Стандартизировать выполнение операций.	Планировать критерии ценности работ. Закреплять виды добавленной ценности на каждом участке.	Не допускать наличия незавершённых работ.	Сокращать время выполнения работ. Не допускать непроизводительной работы.	Выполнять запланированный объём работ в установленные сроки без превышения затрат.

Таблица 1. Обобщённая схема эффективной реализации механизма управления временными ресурсами

Процесс внутрихозяйственного регулирования целесообразно вести в следующей последовательности:

- создание аналитической группы;
- составление аналитических обзоров по бизнес-процессам;
- выработка главной цели изменений в бизнес-процессах;
- выработка ключевых критериев повышения эффективности процессов;
- согласование методов корректировки процессов на основе ключевых критериев эффективности;

- внесение изменений в бизнес-процессы;
- расчёт ожидаемой эффективности при условии реализации изменений [4].

Таким образом, в статье подробно исследованы некоторые составные части экономического механизма управления бизнес-процессами, а именно: механизм управления потенциалом живого труда; механизм управления временными ресурсами в бизнес-процессе; механизм внутрихозяйственного регулирования бизнес-процессов. По каждому из перечисленных механизмов предложены логические схемы их реализации, позволяющие достичь желаемого эффекта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Борисова О.В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли. -М.: «Академия», 2009.-208 с.
2. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования /А.Бьерн. – М.: РИА «Стандарты и качество» 2003.-272 с.
3. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов. М.: Флинта: МПСИ, 2006. – 272 с.
4. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство. –М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 512с.
5. Репин В.В., Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление.-М.: Инфра-М, 2011.-319 с.
6. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе/ М. Хаммер, Д. Чампи. Пер. с англ. Ю.Е.Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.-288 с.
7. Чейз, Ричард Б., Джейкобз, Ф. Роберт, Аквилано, Николас Дж. Производственный и операционный менеджмент, 10-е издание: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1184 с.