

Содержание

Введение.....	3
1 Бизнес-процессы и их понятия.....	5
1.1 Управление бизнес-процессами.....	5
1.2 Классификация бизнес-процессов.....	7
1.3 Моделирование бизнес-процессов.....	9
2 Анализ и контроль бизнес-процессов	13
2.1 Общая характеристика магазина	13
2.2 Этапы контроля бизнес-процессов.....	15
2.3 Анализ бизнес-процесса.....	16
3 Совершенствование бизнес-процессов	19
3.1 Управление товарным бизнес-процессом.....	19
3.2 Оценка экономической эффективности работы.....	23
3.3 Подходы к совершенствованию бизнес-процессов.....	27
Заключение.....	33
Список использованной литературы.....	34

Введение

В современном мире и экономических условиях для компании важно удерживать и расширять свои позиции на рынке и в отрасли, поэтому переход к процессному подходу является очень важным фактором успеха в бизнесе и в развитии компании. С помощью него предприятия могут улучшать взаимодействиями между подразделениями, уменьшать все виды затрат, а также увеличивать прибыль компании, распределять долю на рынке и совершенствовать инвестиционную деятельность. Желаемый успех достигается более эффективно, когда основными ресурсами и главными видами деятельности управляют как процессами. Процессный подход направлен не на структуру организации предприятия, а на сами бизнес-процессы, конечными основными целями которых является создание товаров и услуг, которые очень ценны для внутренних и внешних потребителей и клиентов.

Процессный подход является очень актуальным в современном обществе. Из-за данных изменений многие компании стали работать намного успешнее, продуктивнее и результативнее. Предприятия стали производить востребованные товары, делая это намного быстрее и дешевле конкурентов, при этом постоянно развивать и увеличивать клиентский сервис. Очень часто товары данных компаний намного качественнее, чем у конкурентов, при этом клиенты с удовольствием покупают эту продукцию, даже при повышении цены. Это происходит потому, что не сами продукты, а процессы их создания выявляют долгосрочный успех предприятия, а именно отлично и продуманно выстроенные и непрерывно улучшаемые бизнес-процессы анализа рынка, производства логистики товаров, сервисного обслуживания, стратегического планирования, развития и т.д., все это делает данные предприятия более успешными и конкурентно-способными, в отличие от других компаний. Большая часть деятельности большинства компаний – это процессная деятельность, примерно 80-90%. Для того чтобы быть конкурентно-способными на рынке,

для компании очень важно заниматься повышением эффективности своих бизнес-процессов. Таким образом, процессный подход является одним из самых важных инструментов корпоративного управления и увеличения эффективности организации, а также её развития.

Целью курсовой работы является исследование управления бизнес-процессами и методов контроля. Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- изучить основы управления бизнес-процессами;
- рассмотреть этапы, виды и методы контроля бизнес-процессов;
- определить распространенные ошибки контроля бизнес-процессов;
- проанализировать, как влияет эффективность на бизнес-процессы предприятия;
- обозначить подходы к совершенствованию бизнес-процессов.

Объектом исследования данной курсовой работы являются бизнес-процессы, а предметом – управление бизнес-процессами и их методы контроль.

В основной части курсовой работы предоставлены понятие бизнес-процесса, основы управления бизнес-процессами, методы управления и их контролирование.

1 Бизнес-процессы и их понятие

1.1 Управление бизнес-процессами

В условиях трансформации мирового хозяйства и жесткой конкуренции за покупателя в результате «естественного отбора» остаются функционирующими предприятия, архитектура бизнес-процессов которых выстроена качественно и эффективно. Другими словами, любой социально-экономический субъект устойчиво развивается, отстаивает свои интересы и конкурентоспособен на рынке, если выгоды превышают издержки на обеспечение его бизнес-процессов, то есть в конечном итоге деятельность становится эффективной. Поэтому для обеспечения предприятия стабильной прибылью и сокращения издержек становится необходимым осуществление компетентного управления бизнес-процессами, проблема которого не теряет своей актуальности и сегодня.

Прежде чем говорить об управлении, необходимо дать определение самим бизнес-процессам, чтобы понять, о чем идет речь. Простыми словами, это взаимосвязанные между собой задачи и операции, в результате которых предприятие получает прибыль.

Таким образом, главными характеристиками качества бизнес-процессов предприятия являются следующие: результативность (время протекания бизнес-процесса); эффективность (минимизация времени и затрат); адаптивность (способность реагировать на изменение окружающей среды); антиципативность (оптимальное соотношение «цена–качество») [1, с. 34].

Соответственно, управление бизнес-процессами- это система методов, благодаря которой повышается эффективность организации. Эта система состоит из трех частей: моделирование процесса; создание; усовершенствование.

На первой стадии самой главной целью является разграничение деятельности. Здесь и определяется состав, который будет работать над поставленной задачей.

Вторая стадия требует наибольших расходов, так как на данном этапе происходит формирование и внедрение идей.

Третья стадия самая сложная. Для того чтобы всегда быть впереди своих конкурентов, нужно стараться быть лучше, а значит, постоянно совершенствоваться. Вследствие этого, предприятию понадобится определить состав специалистов и того, кто будет отвечать за них и контролировать их работу. Далее необходимо найти определенный метод оптимизации, а после введения постоянно контролировать его выполнение.

Вопросы, связанные с управлением бизнес-процессами, были рассмотрены такими иностранными и отечественными исследователями, как М. Портер, С.И. Бай, В. Паретто, П. Друкер, В. Репин, А. Тищенко, Р. Каплан, Н.-Г. Ольве. Однако с научной точки зрения проблема управления бизнес-процессами предприятия розничной торговли остается мало исследованной и приоритетной.

На наш взгляд, концентрация внимания менеджеров на управлении качеством бизнес-процессов с учетом характеристик предприятия розничной торговли обеспечит его рыночный успех, предоставит конкурентные преимущества, создав необходимые условия, которые в синтезе составляют экономическое «здоровье» предприятия.

Управление данными процессами решает ряд задач:

- Сокращение времени на выполнение работы сотрудниками предприятия посредством автоматизации и составлением алгоритмов для всех процедур;
- Повышение качества результатов этапов цикла с помощью внедрения системы контроля;
- Управление предприятием исходя из его реального положения, при этом учитывается величина затрат на изготовление продукции, размер закупок сырья;

- Максимизация эластичности деловых процессов путем внедрения новых систем.

Управление осуществляется в несколько этапов:

- Составление перечня процессов. Некоторое время все события в фирме регистрируются в информационной системе, фиксируются проходящие документы. Уже через 1-2 недели можно найти повторяющиеся циклы, установить их частоту. На основе этого анализа оптимизируется работа компании.

- Описание процессов. На этом этапе формируется база данных, в которой размещается информация о шагах производства.

- Организация цикла. Для каждого процесса устанавливается свой менеджер, который несёт ответственность за осуществление задач.

- Контроль деятельности. База данных используется менеджерами для проверки полноты выполнения поручений.

- Контроль загрузки персонала. На основании анализа реальных данных о скорости работы принимается решение о премировании сотрудников, увеличении штата, наложении штрафов.

- Фиксирование затрат. На основании сведений об учете финансовых результатов определяется бюджет каждого отдела предприятия, устанавливается стоимость оформления конкретного документа и процесса в целом.

- Исследование причин сбоев. Одной из задач процедуры является выявление недочётов в работе организации, поиск источников их образования, оперативное исправление.

1.2 Классификация бизнес-процессов

Выделяют следующую классификацию бизнес-процессов [2, с.74-78]:

В зависимости от места бизнес-процессов в организационной структуре компании выделяют следующие бизнес-процессы:

1. горизонтальные процессы – процессы, отражающие взаимодействие по горизонтали;
2. индивидуальные горизонтальные процессы – процессы, выполняемые отдельными работниками (организационными единицами);
3. межфункциональные горизонтальные процессы – процессы, выполняемые многими работниками (организационными единицами);
4. вертикальные процессы – процессы, отражающие взаимодействие работников (организационных единиц) по вертикали;
5. интегрированные процессы – процессы, отображающие взаимодействие участников процессов по вертикали и по горизонтали.

В зависимости от степени их сложности выделяют: монопроцессы – односложные процессы; вложенные процессы - монопроцессы, входящие в состав более сложного процесса (макропроцесса); связанные процессы – выделенные и последовательно реализуемые по определенному алгоритму монопроцессы.

В зависимости от их предназначения:

1. основные бизнес-процессы – горизонтальные бизнес-процессы, обеспечивающие выполнение реальных операционных задач, связанных с созданием продукта и реализацию его клиенту;
2. поддерживающие бизнес-процессы – горизонтальные бизнес-процессы, обеспечивающие исполнение основных процессов, они не имеют непосредственного отношения к производимым товарам и услугам, однако, без них невозможно выполнение операций по созданию добавленной стоимости;
3. бизнес-процессы управления. Это процессы формирования стратегии, планирования бизнеса и контроля.

В зависимости от их места в иерархии целей организации:

1. бизнес-процессы верхнего уровня – процессы, направленные на реализацию стратегических целей компании, наиболее значимые для компании;

2. бизнес-процессы среднего уровня – бизнес-процессы, направленные на реализацию тактических целей;

3. бизнес-процессы нижнего уровня бизнес-процессы, направленные на реализацию оперативных целей.

В зависимости от степени их детализации [3, с.34-42]:

1. макропроцессы – укрупненные бизнес-процессы имеющие степень детализации необходимую чтобы описать бизнес-процессы верхнего уровня;

2. субпроцессы – бизнес-процессы имеющие степень детализации необходимую для описания бизнес-процессов среднего уровня;

3. микропроцессы – бизнес-процессы, имеющие предельно максимальную степень детализации, используются для описания бизнес-процессов нижнего уровня.

В рамках основных составляющих сбалансированной системы показателей: финансовые бизнес-процессы; клиентские бизнес-процессы; бизнес – процессы производства; бизнес-процессы развития, обучения и роста.

1.3 Моделирование бизнес-процессов

Моделирование позволяет обмениваться информацией об объекте моделирования без риска потерять или исказить информацию о его внутренних свойствах. Модель бизнес-процесса позволяет сконцентрироваться на целевой и значимой информации о взаимосвязях всех объектов процесса.

В настоящее время на рынке компьютерных технологий представлены несколько специальных программ, позволяющих построить модель. Существуют стандартизированные, опробованные временем методологии и инструментальные средства, с помощью которых можно обследовать предприятие и построить его модель. Ключевое их преимущество - простота и доступность к овладению.

Существует несколько подходов к определению понятия «моделирование бизнес-процессов».

Моделирование бизнес-процессов - это метод, позволяющий дать стоимостную оценку каждому процессу, взятому в отдельности, и всем бизнес-процессам на предприятии, взятым в совокупности [4, с.51-54].

Целью моделирования является систематизация знаний о компании и ее бизнес-процессах в наглядной графической форме более удобной для аналитической обработки полученной информации. Модель должна отражать структуру бизнес-процессов организации, детали их выполнения и последовательность документооборота [4, с.54-55].

Моделирование бизнес-процессов организации включает два этапа структурное и детальное.

Структурное моделирование бизнес-процессов организации может выполняться в нотации IDEF0 с использованием инструментария BPwin или на языке UML с использованием инструментария Rational Rose. Детальное моделирование выполняется на языке UML.

На этапе структурного моделирования в модели должны быть отражены: существующая организационная структура; документы и иные сущности, используемые при исполнении моделируемых бизнес-процессов и необходимые для моделирования документооборота, с описаниями их основного смысла; структуру бизнес-процессов, отражающую их иерархию от более общих групп к частным бизнес-процессам; диаграммы взаимодействия для конечных бизнес-процессов, отражающие последовательность создания и перемещения документов (данных, материалов, ресурсов и т.п.) между действующими лицами.

Детальная модель бизнес-процесса должна включать: набор прецедентов отражающих возможные варианты выполнения бизнес-процессов «как есть»; диаграммы действий; диаграммы взаимодействия, отражающие схемы документооборота.

Бизнес-Модель - это то, что делает компания и благодаря чему она зарабатывает деньги (Том Мэлоун).

Бизнес-стратегия есть теория, бизнес-модель - гипотеза (Николас Карр).

Бизнес-модель - это представление набора связанных модельных элементов, определяющих внутреннюю и внешнюю среду компании в рамках единой системы [5, с.254-262].

Этапы моделирования бизнес-процессов:

Моделирование бизнес-процесса производится в ходе внедрения процессного управления бизнес-процессов в организации, состоящего из этапов:

1. Идентификация. Этап идентификации бизнес-процессов, описания их границ взаимодействия и моделирования. В зависимости от целей этапа, процессы могут быть как уже существующие в организации, и тогда описываемые как есть или проектируемые для внедрения новые или изменяемые бизнес-процессы в состоянии, как должны быть.

2. Сбор данных. На основе знаний о ходе процесса выбираются его контрольные точки, выявляются ключевые показатели в этих точках и составляется план сбора данных о процессе, которые собираются для дальнейшего анализа.

3. Анализ данных. Собранная на этапе измерения информация анализируется на предмет расхождений с фактом для создания бизнес-требований к процессу и проводится имитационное моделирование бизнес-процесса.

4. Внедрение улучшений. Новые бизнес-требования к бизнес-процессу проходят этап внедрения в виде внесения изменений в информационные системы, методологические документы, проводятся организационные изменения, корректируется система отчетности и так далее.

5. Контроль внедрения. В установленный на этапе внедрения срок проведения контроля или на основе данных, собранных в ходе планового мониторинга, производится анализ эффективности внедрения бизнес-процесса.

По результатам анализа сопоставления плановых и фактических показателей может потребоваться внесение новых изменений в бизнес-процесс и цикл постоянного улучшения бизнес-процессов запускается сначала.

Подводя итоги данного раздела, нужно сказать, что бизнес-процессами является взаимосвязь задач и операций, в результате которых предприятие получает прибыль. Их классификация многогранна, так как делится на бизнес-процессы в зависимости от места в организационной структуре на горизонтальные, индивидуальные горизонтальные, межфункциональные горизонтальные, вертикальные, интегрированные; в зависимости от степени сложности на многопроцессные, вложенные и связанные; в зависимости от предназначения на основные, поддерживающие и бизнес-процессы управления; от места в иерархии верхнего уровня, среднего и нижнего; от степени детализации макро-, суб- и микропроцессы.

Управление бизнес-процессами с помощью системы методов поможет обеспечить рыночный успех организации создаст конкурентные преимущества, результатами которого должно стать получение как можно больше прибыли.

Нужно отметить важность моделирования бизнес-процессов, что позволит дать стоимостную оценку каждому процессу. Здесь этапами управления бизнес-процессами является идентификация, сбор данных, анализ и внедрение улучшений, контроль за внедрением.

2 Анализ и контроль бизнес-процессов.

2.1 Общая характеристика.

Организационно-правовая форма – индивидуальный предприниматель. Полное наименование – индивидуальный предприниматель. Основным видом деятельности, согласно сведениям, из ЕГРИП (единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей), розничная торговля пищевыми продуктами.

Это универсальный, продуктовый магазин, который специализируется на розничной продаже продуктов питания и алкогольных и безалкогольных напитков. В ассортименте предприятия имеются следующие виды товаров: колбасные изделия; хлебобулочные изделия; молочные и кисломолочные товары; табачные изделия; алкогольные и безалкогольные напитки; фрукты и овощи; макаронные изделия; крупы, каши; консервы; шоколадные изделия.

В магазине продают три продавца, которые отвечают за расстановку и пополнение товара на стеллажах, помощь покупателям при выборе товара, стимулирование продаж заданных администрацией видов товаров, приемка и расстановка принятого товара, наклейка ценников на товар, участие в инвентаризации, контроль сроков реализации товара.

В организации сложились следующие правила внутреннего трудового распорядка. Магазин открывается в 8.00, закрывается в 21.00 часов. Магазин работает без перерыва на обед. Каждый сотрудник магазина работает в сумме 40 часов в неделю, как предусмотрено трудовым законодательством, также предусматривается время на подготовительную-заключительную работу с включением его в рабочее время, обеспечивается ритмичное чередование времени труда и отдыха работников в течение дня.

Для обеспечения работы персонала используется посменный график выхода на работу.

Торговая деятельность предприятия представляет собой вид предпринимательской деятельности, направленный на удовлетворение покупательского спроса путем реализации товаров потребительского назначения, а именно продуктов питания.

Таблица 1 - Ценности, миссия, цели и задачи функционирования .

Компонент	Содержание характеристики
Ценности	Главная ценность - персонал, от работы которого зависит уровень оказания услуг магазина. Клиент также выступает ценностью компании, т.к. от его удовлетворенности зависит повторное обращение в фирму.
Миссия	Оказание услуг на высшем уровне, улучшение деловой репутации, привлечение новых партнеров.
Цели и задачи	Укрепление имиджа фирмы, увеличение его популярности, привлечение новых и постоянных клиентов, увеличение спроса на услуги магазина, дохода от выручки и прибыли.

. в своей деятельности опирается на линейную структуру управления (Рисунок 1).

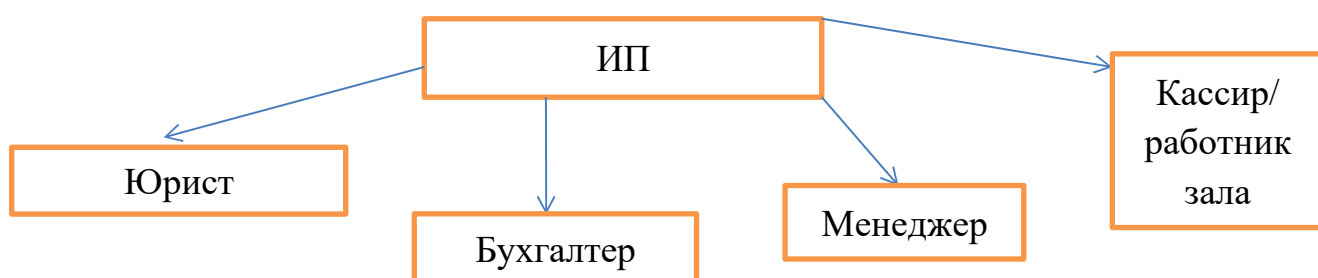


Рисунок 1 – Структура управления магазином

Для более эффективной работы любой фирмы, в первую очередь необходимо иметь совершенную организационную структуру.

2.2 Этапы контроля бизнес-процессов

Контроль как функция менеджмента — это вид управленческой деятельности с целью удержания организации на выбранной траектории развития посредством сравнения показателей деятельности с установленными стандартами и принятия необходимых мер при отклонениях.

Управленческий контроль проводится по следующей технологии: выбирается концепция контроля; организуются цели контроля; нормы контроля; методы контроля; объемы и области контроля.

При проведении управленческого контроля следует руководствоваться следующими критериями:

1. Эффективность контроля – определяется результативность, полезность контроля.
2. Эффект влияния на людей – следует определить, что конкретно вызывает у работников предлагаемая технология контроля, а именно: положительные или негативные стимулы, стрессовые реакции и пр.
3. Выполнение задач контроля – необходимо определить совпадения или отклонения в системе управления организацией; способствовать устранению отклонений; выработке эффективных решений.
4. Определение границ контроля – контрольные мероприятия не должны осуществляться без ограничений. Длина контролируемых участков должна способствовать выявлению отклонений на самой ранней стадии. Необходимо соблюдать нормы контроля в соответствии с действующим законодательством.

Таким образом, процедура контроля проводится в три этапа:

Этап А. Установление стандартов – конкретных целей, прогресс в отношении которых поддается измерению. На данном этапе производится выработка показателей результативности – определяется то, что должно быть получено для достижения поставленных целей.

Этап В. Сравнение достигнутых результатов со стандартами. Устанавливается масштаб отклонений, используется принцип исключения, измеряются показатели, а также проводится своевременное информирование о стандартах и результатах.

Этап С. Выбор подходящей линии поведения: ничего не предпринимать; установить отклонения; пересмотреть стандарты.

2.3 Анализ бизнес-процесса

Для этой структуры характерно сосредоточение всех функций управления в руках .. Это проявляется в непосредственном подчинении по всем вопросам нижестоящих подразделений вышестоящим.

Преимущества и недостатки организационной структуры магазина представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки

Преимущества	Недостатки
Четкое разграничение ответственности и компетенции	Высокие профессиональные требования к руководителю
Простой контроль	Отсутствие коммуникаций между исполнителями
Быстрые и экономичные формы принятия решения	Отсутствие разделение труда между исполнителями и перегрузка руководителя
Персонализированная ответственность	

Проведем PEST анализ для в таблице 3 представлены ключевые аспекты результатов данного анализа.

Таблица 3 - Ключевые аспекты PEST анализа для

Аспекты	Характеристика
Политические	Налоговая политика; уровень коррупции; геополитическая обстановка в мире
Экономические	1. Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления; отсутствие ясных перспектив в развитии экономики России; опасность экономической нестабильности
Социальные	Ориентированность на потребителя

Технические	Акцент на компьютеризацию процессов выполняемой работы; использование передового опыта в области транспорта
-------------	---

Необходимо отметить, что линейная структура имеет ряд достоинств: четкие системы взаимосвязи между руководителями и подчиненными; быстрота реакции в ответ на прямые указания; личная ответственность руководителя за конечные результаты предприятия и др.

В рамках изучения и влияние внешнего и внутреннего окружения на деятельность продуктового магазина, проведем SWOT – анализ для , результаты исследования представлены в таблице 4.

Таблица 4 - SWOT – анализ для .

Сильные стороны	Осведомленность покупателей; использование инноваций для снижения издержек; диверсифицированный портфель продуктов
Слабые стороны	Стандартные продукты; снижение качества
Возможности	Увеличение выручки за счет роста качества оказания услуг, ухода части конкурентов, повышения спроса; Возможность открыть сеть магазинов
Угрозы	Нестабильность несетевых магазинов; обострение конкуренции

Основными направлениями совершенствования деятельности . можно назвать такие: повышение качества оказания услуг компании; повышать лояльность клиентов за счет внимательного персонала и удовлетворения потребностей в качестве и ценовой политике; активно продвигать . через интернет. Создание и ведение соцсетей, что позволит повысить узнаваемость фирмы, позволит узнавать потенциальным и постоянным клиентам об обновлениях в ассортименте оказываемых услуг и ценовой политики.

Указанные меры позволят повысить конкурентоспособность компании, улучшить планирование и увеличить клиентскую базу.

Таким образом, магазин . это универсальный продуктовый магазин, который имеет линейную структуру управления, состоящую из руководителя, юриста, бухгалтера, менеджера, кассира. Исходя из этого, нетрудно

осуществлять контроль над бизнес-процессом магазина, этапами которого является установление конкретных целей; сравнение достигнутого со стандартами и выбор подходящей линии поведения.

В результате проведения PEST анализа были выявлены ряд политических, экономических, социальных, технических аспектов для . Также, путем SWOT – анализа были выявлены сильные и слабые стороны магазина, возможности с угрозами.

3 Совершенствование бизнес-процессов.

3.1 Управление товарным бизнес-процессом

Все товары, поступающие в розничные торговые предприятия, должны быть приняты по количеству и качеству. Это позволяет обеспечить контроль за сохранностью товарно-материальных ценностей в магазинах, предотвратить

попадание в реализацию некачественных товаров, способствует организации контроля за выполнением поставщиками договорных обязательств.

Организация приемки должна обеспечивать прохождение товаров в максимально сжатые сроки с наименьшими затратами и при полном сохранении их качества значительной степени это зависит от подготовки товаров к отправке поставщиком, организации их загрузки и качества оформления документации. Поставщик обязан отправлять, максимально подготовленные к продаже, отсортированные и упакованы. В обязанности поставщика входит также укладка товаров в транспортную тару с таким расчетом, чтобы облегчить торговому предприятию-получателю товаров разгрузки транспортных средств.

Основными элементами процесса приемки товаров в магазине есть: ознакомление с сопроводительными документами и проверка правильности их оформления; проверка соответствия наименования товаров и их маркировку данным сопроводительных документов; проверка количества мест, состояния тары и упаковки; проверка массы брутто; проверка соответствия цен, указанных в сопроводительных документах, прейскуранта или протокола согласования договорной цены; вскрытия тары; проверка массы нетто или количества единиц товара; проверка качества товаров; документальное оформление результатов приема.

Приемка товаров заключается в сверке массы, числа мест, единиц фактически поступивших товаров с показателями счетов-фактур, товарно-транспортных накладных и других сопроводительных документов.

Если товары поступили в магазин без сопроводительных документов, то на фактически поступившее их количество составляют акт с указанием в нем отсутствующих документов, а поступившие товары принимают на ответственное хранение.

Приемку товаров по количеству проводят в определенные сроки. Так, товары, поступившие без тары, в открытой или поврежденной таре, следует принимать в момент их доставки в магазин. Товары, поступившие в исправной

таре, по массе брутто и количеству мест принимают в момент получения их от поставщика, по массе нетто и количеству товарных единиц в каждом месте - одновременно со вскрытием тары, но не позднее 10 дней, а скоропортящиеся товары --не позднее 24 часов с момента получения товаров. Количество поступивших товаров определяют в тех же единицах измерения, которые указаны в сопроводительных документах.

Массу нетто проверяют в порядке, установленном стандартами, техническими условиями и иными обязательными для сторон правилами. Массу тары проверяют одновременно с массой нетто товара. Результаты проверки оформляют актами.

Акт о массе тары должен быть составлен не позднее 10 дней после ее освобождения, а о массе тары из-под влажных товаров - немедленно после ее освобождения, если иные сроки не определены в договоре. В акте о результатах проверки массы тары указывают также массу нетто товаров.

Выборочная проверка количества товаров с распространением ее результатов на всю партию допускается лишь в случаях, предусмотренных стандартами, техническими условиями или иными обязательными правилами и договорами.

Если в процессе приемки будет выявлена недостача, то приемку товаров следует приостановить. Необходимо обеспечить сохранность товаров, а также принять меры к тому, чтобы они не смешались с другими товарами. В случае несоответствия массы, указанной в транспортных или сопроводительных документах либо на трафарете, магазин не должен вскрывать тару.

По результатам окончательной приемки товаров составляют акт. В нем указывают количество недостающих товаров, их стоимость, приводят сведения о том, что определение количества товара проводилось на исправных весах или другими измерительными приборами, проверенными в установленном порядке и другие сведения. Оформляют акт в соответствии с установленной формой. К нему прилагаются копии сопроводительных документов, документ, удостоверяющий полномочия выделенного для участия в приемке товаров

представителя, и другие материалы, предусмотренные правилами приемки товаров.

Если при приемке товаров выявлены излишки, то об этом также составляют акт.

Претензии о недостатке товаров, как и уведомление об излишках, направляют поставщику в сроки, определенные договором.

Приемка товаров по качеству должна быть проведена в установленные сроки. Если поставщик находится в том же населенном пункте, где расположен магазин, то поступившие от него товары принимают в течение 10 дней (скоропортящиеся - в течение 24 часов) с момента их получения. При иногородней поставке срок приемки товаров составляет 20 дней с момента их поступления, а по скоропортящимся продуктам - остается прежним. В эти же сроки следует составить акты о результатах проверки качества поступивших товаров.

В процессе приемки работники магазина выявляют качество и комплектность товаров, а также соответствие тары, упаковки и маркировки товаров установленным требованиям.

Если при приемке будут обнаружены недоброкачественные или некомплектные товары, то приемку приостанавливают и составляют односторонний акт, который передают в правление кооперативной организации для формирования комиссии и организации окончательной приемки товаров по качеству. Одновременно надо создать необходимые условия для сохранности поступивших товаров. В окончательной приемке товаров может участвовать представитель иногороднего отправителя. Вызов представителя отправителя, а так же его явка для участия в двусторонней приемке товаров по качеству должны осуществляться в те же сроки, что и при приемке товаров по количеству.

Акт о ненадлежащем качестве товаров составляют с участием представителя поставщика, а при его неявке - с участием представителя общественности, назначенного в установленном порядке. Проверку качества

товаров в одностороннем порядке магазин может производить в том случае, если такой порядок приемки предусмотрен договором.

Акт о приемке по качеству содержит следующие сведения: наименование и адрес магазина -получателя товаров; номер и дату составления акта; место приемки товаров, время начала и окончания приемки; фамилии, инициалы лиц, принимавших участие в приемке товаров по качеству и составлении акта, место их работы, занимаемые должности, дату и номер документа о полномочиях представителя на участие в проверке качества товаров, а также указание о том, что эти лица ознакомлены с правилами приемки товаров по качеству; наименование и адрес изготовителя; дату и номер уведомления о вызове представителя изготовителя или отметку о том, что вызов представителя не предусмотрен; дату и номер договора на поставку товаров и сопроводительных документов; дату прибытия груза на станцию назначения, время его выдачи транспортной организации, время вскрытия транспортного средства; номер и дату коммерческого акта, если он был составлен при получении товара; условия хранения товаров на складе магазина до составления акта; состояние тары и упаковки в момент осмотра товаров; исправность пломб и правильность оттисков на них.

Приемка товаров по количеству и качеству в магазине должна осуществляться в соответствии с правилами, установленными в инструкциях «О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству» и «О порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по качеству».

3.2 Оценка экономической эффективности работы магазина.

Эффективное функционирование бизнес-процессов способствует результативной деятельности предприятия, оказывая влияние на формирование его согласованной структуры, управленческих процессов и т.п.

Зависимость влияния бизнес-процессов на повышение эффективности деятельности промышленного предприятия опосредуется следующими факторами: группа бизнес-процесса; наличие положительных параметрических оценок бизнес-процесса; использование ресурсов для реализации бизнес-процесса.

Выделяют следующие факторы бизнес-процессов, влияющие на эффективность деятельности промышленного предприятия [8]: нормативно-правовое обеспечение (законы, указы, уставы, приказы, распоряжения, инструкции, нормы, учредительные документы и т. п.); информационное обеспечение (первичная и вторичная информация, собираемая и анализируемая самим промышленным предприятием (внутренний аудит), государственными органами (налоговая служба, финансовая инспекция), третьи лица (поставщики, потребители, банки); рычаги воздействия: финансовые (доход, прибыль, процентные ставки, финансовые санкции), экономические (уровень производительности труда, цена, спрос, расходы, индивидуальный и совокупный спрос, методы управления (планирование, система расчетов, налогообложение, прогнозирование, стимулирование, взаимоотношения с контрагентами); финансовые инструменты (дотации, отчисления, субсидии и т. п.).

Улучшение следующих показателей ведет к повышению эффективности бизнес-процессов, а вместе с этим и к эффективности деятельности организации.

Увеличение дохода за счет привлечения новых потребителей, диверсификации и выхода на новые рынки и уменьшения издержек при выпуске продукции. Сокращение вложений за счет уменьшения запасов материальных ценностей, высвобождения неиспользуемого оборудования и производственных площадей.

Уменьшение времени на создание продукции за счет сокращения времени производственного цикла, сокращения времени поставки потребителю. Все основные показатели для организации рассчитываются на основе расчета целевых показателей по всем бизнес-процессам.

Система механизмов влияния бизнес-процессов на эффективность деятельности промышленных предприятий имеют поэлементную и поэтапную структуру. Элементами механизмов являются: традиционные и инновационные бизнес-процессы, денежные средства и фонды денежных средств, финансовые рынки, методы реализации, рычаги влияния, нормативно-правовое и информационное обеспечение, общественные и индивидуальные интересы. Поэтапную структуру механизмов составляют стадии формирования и функционирования, входные (объект, субъект, функции, цели) и выходные (принципы, формы) потоки.

Такое видение проблемы позволит менеджменту промышленных организаций успешнее адаптироваться в условиях динамично меняющейся экономики и будет способствовать становлению интенсивного типа его развития, повышению деловой репутации и конкурентоспособности бизнес-процессов и предприятий.

Основными целями предприятия является: добиться более высокого качества своего товара; повысить прибыльность на предприятие; иметь высокий уровень обслуживания покупателей, грамотное консультирование продавцов; изучение покупательского спроса на товары; составление заявок на завоз товаров; формирование ассортимента товаров; реклама товаров и услуг.

Задачами предприятия являются: получение дохода владельцем предприятия; обеспечение потребителей продукцией предприятия; обеспечение персонала предприятия заработной платой, нормальными условиями труда и возможностью профессионального роста; недопущение сбоев в работе предприятия; прием поступивших в магазин товаров по количеству и качеству; обеспечение хранения товаров; выполнение операций, связанных с производственной доработкой товаров; внутримагазинное перемещение,

размещение и выкладка товаров в торговом зале; продажу товаров (предложение товаров и оказание помощи покупателям в их выборе, выполнение расчетных операций).

Магазин «Продукты» расположен удачно, т.к. он находится вблизи жилых домов и у магазина имеются постоянные покупатели, проживающие в близлежащих домах. Рядом с магазином имеется два других магазина, но они никак не отражаются на работе предприятия, в основном контингент магазина — это люди, живущие в районе магазина и мимо проходящие люди. Магазин работает с 8:00 до 21:00 основной поток покупателей начинается с 17:00 до 20:00 в остальное время большого потока покупателей не наблюдается.

Функциональные особенности магазина стационарные. Магазин - это стационарный торговый объект. Вид здания встроенного типа в первых этажах жилого дома.

Требования, предъявляемые к торговым зданиям соблюдены:

Наличие специальных помещений для организации торгового процесса и рационального движения покупательских, товарных потоков; условия для механизации трудоемких операций, обслуживания покупателей с минимальными затратами труда и средств.

Архитектурно-строительные - использование современных индустриальных методов строительства отдельных помещений; возможность реконструкции и расширения отдельных помещений, наличие удобных подходов и подъездов к магазину

Технические: обеспечение необходимой влажности воздуха, температуры, освещенности.

Эстетическое: оформление и отделка помещений в соответствии с их назначением, современным дизайном.

Экономические: эффективность торгового процесса, выбор условий, обеспечивающих наименьшие затраты на проектирование, строительство, эксплуатацию.

Планировка магазина предусматривает все условия для покупателей беспрепятственного выбора товаров в минимально короткий срок. В магазине предусмотрено оптимальное использование площадей, созданы необходимые условия работникам магазина для рациональной организации оперативных процессов.

В магазине свободная расстановка оборудования без определенной геометрической системы в соответствии с формой торгового зала. Система вентиляции применяется отдельно для торгового зала и подсобного помещения. Освещение обеспечивает зрительный комфорт, не способствует появлению зрительного и общего утомления, не вызывает профессиональные заболевания глаз. Применяется система общего и комбинированного освещения.

Тип магазина - это магазин «шаговой доступности» это магазин, предназначенный для обеспечения текущих потребностей живущих неподалеку покупателей.

Ассортимент магазина призван быть максимально сбалансированным и состоять из товаров повседневного спроса, поскольку покупки «рядом с домом» совершаются ежедневно и включают в себя основные товары потребительской корзины. Магазины этого типа предлагают небольшой выбор товаров, в основном бакалеи, мясомолочной продукции, овощей, фруктов, алкогольных напитков и других продуктов питания.

В магазине индивидуальная форма обслуживания через прилавок. Продажа товаров через прилавок обслуживания включает выполнение следующих операций: встреча покупателя и выявление его намерения; предложение и показ товаров; помощь в выборе товаров и консультация; предложение сопутствующих и новых товаров; проведение технологических операций, связанных с нарезкой, взвешиванием, -отмериванием; расчетные операции; упаковка и выдача покупок.

Пришедший в магазин покупатель должен встретить приветливое отношение со стороны торгового персонала. При этом благоприятное

впечатление оставляют опрятный внешний вид работников магазина, порядок и чистота в торговом зале. Выявление намерения покупателей заключается в определении их отношения к моделям, фасонам и другим признакам товаров

Эта операция должна выполняться торговым персоналом ненавязчиво, в вежливой форме. После выявления намерения покупателя продавец показывает соответствующие товары. При этом он обращает внимание на особенности отдельных товаров, предлагает взамен отсутствующих другие однородные товары. Если потребуется, продавец обязан дать квалифицированную консультацию покупателю, которая может включать сведения о назначении товаров и способах их эксплуатации, нормах потребления, соответствии предлагаемых товаров современной моде и т. д.

Материально-техническая база предприятия состоит из множества составляющих: это торговая мебель и холодильное оборудование, весовое оборудование, торговый инвентарь, контрольно-кассовые машины и подъемно-транспортное оборудование.

3.3 Подходы к совершенствованию бизнес-процессов

Под бизнес-процессом понимается стабильная система взаимозависимых и взаимосвязанных видов деятельности, позволяющая при помощи определенной технологии преобразовывать входы и выходы, имеющие определенную ценность для потребителей. Материальные или информационные потоки, обеспечивающие выполнение бизнес-процесса и достижение результата и используемые в ходе бизнес-процесса, могут рассматриваться как входы. Следовательно, конечный результат выполнения бизнес-процесса может рассматриваться как его выход.

Сегодня в процессном управлении наиболее актуальными являются следующие концептуальные подходы, позволяющие совершенствовать бизнес-процессы: постепенный (пошаговый) подход совершенствования процессов в

рамках существующей организационной структуры управления, требующий незначительных капиталовложений или не требующих их вообще; кардинальный подход, влекущий значительные изменения как процесса, так и организационной структуры управления.

Однако, между этими подходами можно найти принципиальные различия, заключающиеся в том, что: кардинальный подход исследует процессы деятельности как совокупности операций, направленных, имеющих ценность для потребителя, а постепенный подход акцентирован на унификацию и стандартизацию отдельных процессов.

Выделяются следующие пять основных методов, благодаря которым становится возможным достижение целей совершенствования бизнес процессов предприятий.

Методика быстрого анализа решения (FAST). Данный метод требует ограничение сроков для выработки решений (1-2 дня) и практического применения (около 3 месяцев на внедрение).

Предполагается следующий порядок действий:

- 1) сотрудниками или внешними исполнителями определяется требующий улучшения процесс;
- 2) руководителем утверждается выбор темы. Происходит формирование участвующей в процессе команды и утверждение ее руководителем;
- 3) в короткие сроки (1-2 дня) осуществляется анализ проблемного и выработка решения;
- 4) созданная команда отправляет на утверждение руководителю описание изменений и гарантии внедрения их в течение 3 месяцев;
- 5) решение руководителем принимается сразу же. Изменение бизнеспроцесса в соответствии с принятым решением осуществляется в течение трех месяцев.

В конечном итоге должны произойти следующие позитивные изменения:

- 1) снижение затрат на осуществление бизнес-процесса;
- 2) уменьшение ошибок при его реализации;

3) сокращение времени на выполнение бизнес процесса.

Реализация задачи считается завершенной при условии получения 15% экономии от каждого улучшения.

Бенчмаркинг процесса. Данная технология дает возможность предприятиям улучшить производительность и эффективность бизнес процессов за счет использования лучших процессов по заданным параметрам, что в свою очередь позволяет предприятиям совершенствовать свою деятельность и повышать конкурентоспособность.

Выделяются следующие этапы проекта по внедрению бенчмаркинга:

- 1) определение бизнес-процессов, подлежащих оптимизации;
- 2) разработка KPI (ключевых показателей эффективности) по требующим оптимизации бизнес-процессам;
- 3) описание бизнес-процессов на анализируемых предприятиях холдинга;
- 4) анализ бизнес-процессов предприятий холдинга;
- 5) сравнение бизнес-процессов по выбранным KPI;
- 6) выбор лучших (эталонных) бизнес-процессов, их стандартизация;
- 7) тиражирование эталонных бизнес-процессов на всех предприятиях холдинга;
- 8) систематический мониторинг и контроль KPI на анализируемых предприятиях холдинга.

Применение компанией этого метода способствует достижению следующих результатов:

- 1) повышает эффективность деятельности предприятия благодаря внедрению более совершенных технологий, методов работы;
- 2) система KPI позволяет адекватно оценивать существующие технологии и методы работы предприятия;
- 3) совершенствует оптимизацию расходов организаций;
- 4) делает возможным обоснованное принятие решений об оптимальной численности персонала для проведения бизнес-процессов;

5) создает систему, при помощи которой становится возможным получение достоверной информации об эффективности, стоимости, результативности и качестве процессов;

6) способствует возникновению возможности по выявлению и устранению просчетов в деятельности организаций за счет внедрения эталонных бизнес-процессов.

Перепроектирование процесса. Сущность данного метода определяется концентрацией усилий команды на улучшении уже существующего процесса. Применение этого метода осуществляется для около 70-90 % уже эффективно функционирующих бизнес-процессов. В результате использования данного подхода на 30-60% происходит снижение затрат, длительности цикла и количества ошибок, выработка наиболее эффективного решения составляет 80-100 дней. Использование данного метода становится наиболее актуальным тогда, когда предприятие, повышая свои показатели на 30-60 %, может добиться конкурентного преимущества.

Проектирование процесса предполагает построение имитационной модели «as-is» текущего состояния, после чего применяются следующие рационализирующие средства:

- 1) устранение бюрократии и различных дублирований;
- 2) упрощение методов работы;
- 3) сокращение длительности цикла;
- 4) проведение анализа добавленной стоимости;
- 5) проведение анализа текущих проблем для защиты от просчетов;
- 6) проведение модернизации процесса;
- 7) установление стандартов;
- 8) создание условий для партнерских отношений с поставщиками;
- 9) применение инновационных средств автоматизации и информационных технологий.

Наряду с перепроектированием зачастую применяется метод сравнительного анализа процессов, позволяющий дать гарантию высокого качества перепроектированного процесса.

Инжиниринг процесса. Данный метод определяется совокупностью интеллектуальных видов деятельности, конечной целью которой является достижение оптимальных результатов от капиталовложений или других затрат, способствующих реализации различных проектов благодаря рациональному подбору и использованию многочисленных взаимосвязанных и взаимозависимых ресурсов, способов организации и управления, обусловленных применением в конкретных условиях проектов и инновационных научно-технических достижений.

Инжиниринг способствует рационализации уже созданных традиционных бизнес-процессов, помогая улучшать экономические показатели примерно на 10-50%.

Реинжиниринг процесса. Понимание реинжиниринга процесса как основополагающего переосмысления и инновационного перепроектирование бизнес-процессов, способствующего достижению наибольшего эффекта в экономической и производственной деятельности, при использовании нормативных и распорядительных документов становится популярной идеей в современном мире. Использование этого метода позволяет применять нестандартные средства обработки проблемной информации, одновременно понятные и разработчикам информационных систем, и менеджерам. Успешное применение реинжиниринга позволяет на 100-500% увеличивать экономические показатели.

Анализ специфики вышеуказанных методов предполагает формулирование определенных рекомендаций, которые необходимо соблюдать при совершенствовании бизнес-процессов.

Важнейшим этапом совершенствования бизнес-процесса должно стать создание многовариативных версий процесса, ориентированных на конкретные

ситуации, что можно достичь путем моделирования процесса, созданием имитационной модели.

Контроль и управляемость процесса повышается за счет максимально возможного уменьшения входов в процессы, что позволяет снизить число различных проверок.

Минимизации бюрократизации в управлении можно добиться через ориентацию на увеличение автономности процессов, при это исполнитель сможет самостоятельно утверждать принятое решение.

Централизованная база данных, расширяющая возможности использования информационных технологий, будет гарантировать более оперативный доступ к информации руководителям и участникам, обеспечивая эффективное принятие управленческих решений.

Подводя итоги данного раздела, основываясь на проведенной оценке экономической эффективности работы магазина были предложены такие направления совершенствования: повышение качества оказания услуг компании; повышать лояльность клиентов за счет внимательного персонала и удовлетворения потребностей в качестве и ценовой политике; активно продвигать через интернет. Создание и ведение соцсетей, что позволит повысить узнаваемость фирмы, позволит узнавать потенциальным и постоянным клиентам об обновлениях в ассортименте оказываемых услуг и ценовой политики.

Заключение

Итак, управление бизнес-процессами играет очень важную роль в современной экономике. Рациональное применение процессного подхода в управлении компании позволяет увеличить эффективность бизнес-процессов и их оптимизацию с целью уменьшению финансовых и материальных затрат,

повысить конкурентоспособность товара или продукции, а также повысить потенциал фирмы. Из-за низкой конкурентоспособности компаний в современном мире применение данного процессного подхода позволяет быстро и успешно предприятиям найти выход из сложившейся ситуации. Данный подход не отвергает существующей системы управления, а выявляет пути её развития и улучшения, а также постепенного перехода к процессной системе управления.

В данной курсовой работе было рассмотрено понятие «бизнес-процессы», его особенности и виды, методы управления бизнес-процессами, а также контроль в управлении бизнес-процессами. Была достигнута цель курсовой работы, заключающаяся в исследовании управления бизнес-процессами и методов контроля.

По результатам проделанной работы было выяснено, что очень важно для предприятия рационально управлять бизнес-процессами, применять различные методы и подходы при наличии проблем, а также контролировать сотрудников и руководство на соблюдение требований по управлению бизнес-процессами.

Повышение эффективности и результативности системы менеджмента качества организации сквозь призму анализа и применения указанных рекомендаций может способствовать повышению удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон.

Список использованной литературы

1. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В., Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2018. – 672 с.
2. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / пер. с англ. С.В. Ариничева / науч. ред. Ю.П. Адлер. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2018 - 272 с, илл. - (Серия «Практический менеджмент»)
3. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: учебное пособие / В.А. Горемыкин [Текст] – М.: Юрайт, 2019. – 704 с
4. Драпкина Г.С. Планирование на предприятии: учебное пособие / Г.С. Драпкина, В.Н. Дикарёв; Кемеровский технологический институт пищевой промышленности. [Текст]. - Кемерово, 2018. – 132 с. 62.
5. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. Реинжиниринг организаций и информационные технологии: учебное пособие / Финансы и статистика, 2018. – 340 с.
6. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов— М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. –544 с
7. Самуйлов К.Е., Серебренникова Н.В., Чукарин А.В., Яркина Н.В. Основы формальных методов описания бизнес-процессов: Учебное пособие.— М.: РУДН, 2020. – 130 с.: ил.
8. Сорокин А. В. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов очного и заочного отделений экономических направлений / Рубцовский индустриальный институт. [Текст] – Рубцовск, 2019. – 77 с.