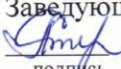


Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра экономики и информационных технологий менеджмента


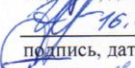
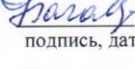
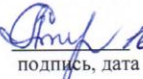
УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 А.А. Ступина /  
подпись  
« 16 » 06 2016г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**Усовершенствование бизнес-процессов на  
полиграфических предприятиях**

09.04.03 Прикладная информатика

09.04.03.02 Реинжиниринг бизнес-процессов

Научный руководитель	 подпись, дата	профессор, д-р техн. наук должность, ученая степень	Ступина А.А. инициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата		Нарыкова И.Д. инициалы, фамилия
Рецензент	 подпись, дата	доцент, канд. техн. наук должность, ученая степень	Багаева А.П. инициалы, фамилия
Нормоконтролер	 подпись, дата		Ступина А.А. инициалы, фамилия

Красноярск 2016

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Усовершенствование бизнес процессов на полиграфических предприятиях» содержит 61 страницы текстового документа, 2 приложения, 17 таблиц, 8 рисунков, 35 использованных источников.

ТИПОГРАФИЯ, ПОЛИГРАФИЯ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС, ДОПЕЧАТНАЯ ПОДГОТОВКА, ПОСТПЕЧАТНАЯ ОБРАБОТКА, ВНЕДРЕНИЕ, ЛИЗИНГ, РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ.

Объект исследования – предприятие ЗАО «Луна-Река»

Цель магистерской диссертации:

- разработка мероприятий по усовершенствованию бизнес-процессов на типографии ЗАО «Луна-Река».

Задачи:

- провести анализ организационно-экономической характеристики предприятия ЗАО «Луна-Река»;

- провести анализ основных бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Луна-Река»;

- обосновать методы анализа структуры управления, ориентированной на бизнес-процессы, разработать алгоритм проведения диагностики состояния существующей модели бизнеса для ее реинжиниринга на предприятии ЗАО «Луна-Река»;

- выработать практические рекомендации по применению технологии реинжинирингового проектирования полиграфического предприятия ЗАО «Луна-Река».

В результате исследования типографии ЗАО «Луна-Река» был проведен анализ финансового состояния типографии и выявлены наиболее проблемные процессы. Был разработан ряд рекомендаций и предложений по усовершенствованию бизнес-процессов на предприятии, в числе которых: введение в процесс допечатной подготовки Стр-комплекса, позволяющего отказаться от услуг сторонних организаций, а также автоматизация постпечатной обработки. Были проведены расчеты по приобретению оборудования, которые позволили бы оптимизировать работу предприятия.

## Содержание

Введение.....	3
1 Процессная организация деятельности предприятия.....	6
1.1 Бизнес-процесс: сущность, основные этапы процессной организации деятельности, виды бизнес-процессов.....	6
1.2 Принципы формирования бизнес-процессов на предприятии.....	13
1.3 Методы совершенствования бизнес-процессов предприятия.....	17
2. Анализ бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Луна-Река».....	25
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика ЗАО «Луна-Река».....	25
2.2 Диагностика системы управления в ЗАО «Луна-Река».....	32
2.3 Анализ бизнес-процессов ЗАО «Луна-Река».....	38
3. Совершенствование бизнес-процессов ЗАО «Луна-Река».....	46
3.1 Проблемы организации и эффективности бизнес-процессов ЗАО «Луна-Река» .....	46
Заключение.....	56
Список использованных источников.....	59
Приложения	

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время, предприятия находятся в постоянно меняющейся производственной и экономической обстановке, поэтому им необходимо иметь такую модель деятельности и такие средства управления, с помощью которых можно было бы эффективно и оперативно модернизировать общую схему бизнеса, корректируя структуру управления и деловые процессы с учетом внешних и внутренних условий.

В условиях динамичного рынка, глобализации и интеграции экономик разных стран в единую мировую экономическую систему возникают проблемы автоматизации управления объединяющимися хозяйствующими субъектами. В магистерской диссертации предлагаются методы совершенствования распределенных систем управления бизнес-процессами на предприятии.

Для выполнения бизнес-процессов основной деятельности предприятия необходимо обеспечить их финансовыми, технологическими, кадровыми, и организационными ресурсами, а также эффективно управлять ими. Важнейшим элементом модели бизнеса, или бизнес-процесса, является описание организационной структуры предприятия. Между составляющими организационной структуры управления предприятием существуют сложные взаимосвязи, поэтому изменение в каждой из них приводит к необходимости пересмотра всех остальных, что является сложным и трудоемким процессом. В связи с этим возникает необходимость формализации этого процесса, а также разработки методов и алгоритмов, позволяющих оперативно проверять идеи по изменению структуры, отрабатывать варианты и вносить изменения после проведения эксперимента на модели.

Целью магистерской диссертации является повышение эффективности систем управления бизнес-процессами предприятия ООО «Луна-Река» г. Красноярск. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи. Объект исследования – предприятие ЗАО «Луна-Река».

Задачи:

1. Провести анализ организационно-экономической характеристики предприятия ЗАО «Луна-Река».
2. Провести анализ основных бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Луна-Река».
3. Провести анализ вспомогательных процессов на предприятии ЗАО «Луна-Река».
4. Обосновать методы анализа структуры управления, ориентированной на бизнес-процессы, разработать алгоритм проведения диагностики состояния существующей модели бизнеса для ее реинжиниринга на предприятии ЗАО «Луна-Река».
5. Выработать практические рекомендации по применению технологии реинжинирингового проектирования полиграфического предприятия ЗАО «Луна-Река».

Теоретической и методологической базой диссертации послужили фундаментальные концепции и научные гипотезы, представленные в трудах как классиков экономической науки, так и современных зарубежных и отечественных ученых, а также специалистов и практиков в области менеджмента, теории организационных преобразований, корпоративного управления, организации и управления предприятиями и комплексами.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Общий объем работы содержит 61 страницу текстового документа, 2 приложения, 17 таблиц, 8 рисунков, 35 использованных источников.

Научная новизна работы заключается в выявлении теоретических и методологических особенностей и проблем трансформации полиграфических предприятий на основе концепции процессного управления и последующая оценка степени ее разработанности с научной точки зрения.

В результате исследования типографии ЗАО «Луна-Река» был проведен анализ финансового состояния типографии, выявлены наиболее проблемные

процессы, которые не позволяют предприятию занимать ту нишу на рынке полиграфии, к которой она стремится.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений по совершенствованию бизнес-процессов на данном предприятии, которые позволили бы оптимизировать работу предприятия.

## **1 Процессная организация деятельности предприятия**

### **1.1 Бизнес-процесс: сущность, основные этапы процессной организации деятельности, виды бизнес-процессов**

Переход к управлению интеграцией деятельности на основе процессов привел к формированию новой концепции управления – процессному управлению или управлению организацией на основе бизнес-процессов.

Процессный подход был разработан и применяется с целью создания горизонтальных связей в организациях. Подразделения и сотрудники, задействованные в одном процессе, самостоятельно координируют работу в рамках процесса и решают возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства. Процессный подход к управлению позволяет более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат.

Формируя представления о предприятии как о бизнес-системе, прежде всего, ориентируются на процессы его хозяйственной деятельности. Такая направленность определяет в качестве объекта управления совокупность хозяйственных процессов, протекающих на предприятии.

Процессный подход впервые был предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались определить функции менеджмента. Однако они рассматривали эти функции как независимые друг от друга, и не ориентированные на управление бизнес-процессами предприятия [24].

Под процессным подходом к организации и управлению деятельностью предприятием (рис. 1.1) понимается ориентация деятельности предприятия на бизнес-процессы. При этом системы качества предприятия обеспечивают качество технологии выполнения бизнес-процессов в рамках существующей или перспективной организационно-штатной структуры и организационной культуры предприятия.

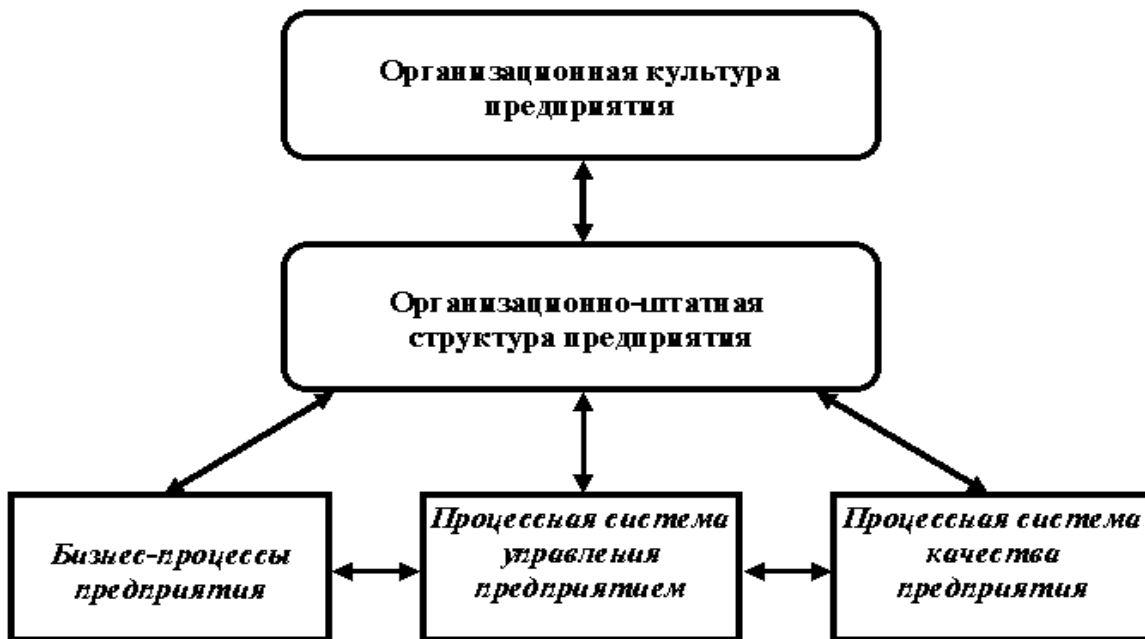


Рисунок 1.1 – Основные элементы процессного подхода

В рамках процессного подхода, любое предприятие рассматривается как бизнес-система. Бизнес-система представляет собой связанное множество бизнес-процессов, конечными целями которых является выпуск продукции или предоставление услуги.

*Процессный подход к управлению* – делегирование полномочий и ответственности через бизнес-процессы, где бизнес-процесс это устойчивая (многократно повторяющаяся) деятельность, преобразующая ресурсы (ВХОДЫ) в результаты (ВЫХОДЫ). В рамках процессного подхода предполагается выделение проблемного бизнес-процесса и его участников, назначение одного из участников бизнес-процесса владельцем и делегирование полномочий и ответственности по управлению данным бизнес процессом ему. В результате возникает матричная структура при управлении регулярной деятельностью. Участник бизнес-процесса подчиняется функциональному руководителю и владельцу бизнес-процесса, что связано с применением одновременно двух подходов к управлению регулярной деятельностью: функционального и процессного. Это не исключает и тройного подчинения, если он (сотрудник) так же является членом проектной команды (не регулярная деятельность).



Бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности, которые создают результат (продукт, услугу), имеющий ценность для потребителя, клиента или заказчика. [14].

Каждый бизнес-процесс имеет свои границы (Рисунок 1.2) и определенные роли.

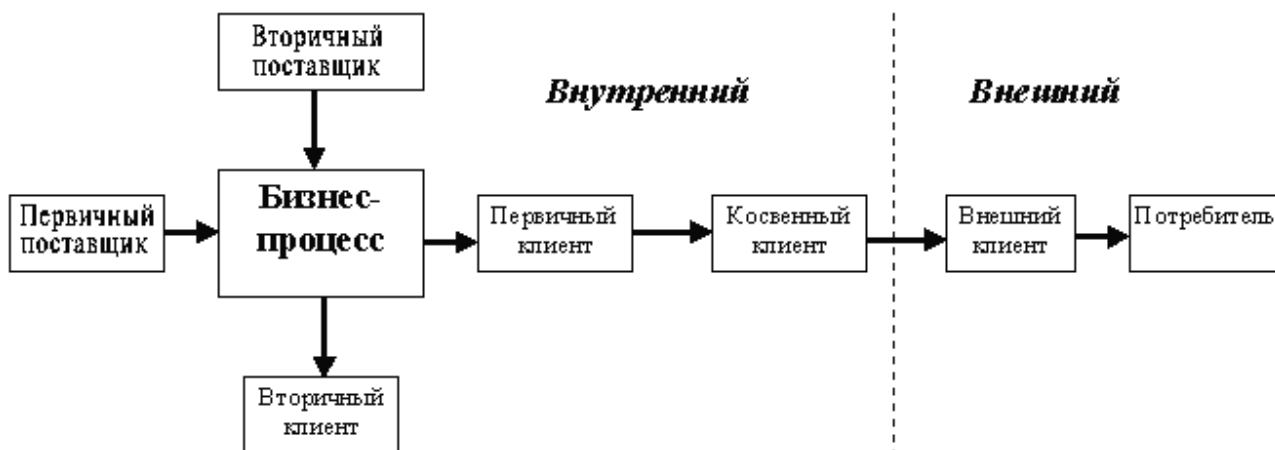


Рисунок 1.2 –Границы бизнес-процессов

На рис. 1.2 представлены следующие типы клиентов бизнес-процесса:

Первичные клиенты – получают первичный выход.

Вторичные клиенты – находятся вне процесса и получают вторичные выходы.

Косвенные клиенты – следующие в цепочке после первичного клиента.

Внешние клиенты – находятся вне предприятия

Внешние косвенные клиенты – это потребители.

В процессном подходе используются следующие ключевые роли[5]:

*Владелец процесса* – человек, который отвечает за ход и результаты процесса в целом. Он должен следить за бизнес-процессом и совершенствовать его эффективность. Владелцу бизнес-процесса необходимо обладать коммуникативностью, энтузиазмом, способностью влиять на людей и производить изменения.

*Лидер команды* – работник, обладающий знаниями о бизнес-процессе и имеющий позитивные личные качества.

*Коммуникатор* – специалист, обучающий команду различным методам работы, подготавливающий совместно с лидером совещания и анализирующий их результат.

*Координатор процесса* – работник, который отвечает за согласованность работы всех частей бизнеса и обеспечивает связь с другими бизнес-процессами. Координатор должен обладать административными способностями и понимать стратегические цели предприятия.

Одним из основных элементов процессного подхода является команда.

Участники команды – специалисты различных уровней иерархии. Участники команды получают поддержку и методическое обеспечение от консультанта и коммуникатора, вместе с лидером проводят моделирование, анализ и оценку бизнес-процесса.

Существует несколько типов процессных команд: ситуационная, виртуальная и ситуационный менеджер.

Ситуационная команда обычно работает на постоянной основе и выполняет периодически повторяющуюся работу. Виртуальная команда, как правило, создается для разработки нового продукта или услуги. Ситуационный менеджер – это высококвалифицированный специалист, способный до 90% объема работ выполнить самостоятельно.[7]

В процессе жизнедеятельности бизнес-системы за счет выполнения бизнес-процессов осуществляется достижение определенной совокупности целей. Она имеет иерархический вид (<дерево целей>), и каждая цель имеет свой вес и критерий (количественный или качественный) достижимости.

Дерево целей – это структурированная, построенная по иерархическому принципу совокупность целей социально-экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель; подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней. Термин «дерево» подразумевает использование иерархической структуры, полученной путем деления общей цели на подцели, а их, в свою очередь,

на более детальные составляющие, которые можно называть подцелями нижележащих уровней или, начиная с некоторого уровня - функциями.

В свою очередь, бизнес-процессы реализуют бизнес-функции предприятия. Под бизнес-функцией понимают вид деятельности предприятия. Множество бизнес-функций представляют собой иерархическую декомпозицию функциональной деятельности предприятия[14].

Таким образом, <дерево функций>, есть функциональное отражение реализации <дерева целей> предприятия.

Бизнес-функции связаны с показателями деятельности предприятия, из которых также можно построить <дерево показателей>[24].

Эти показатели образуют систему показателей оценки эффективности выполнения бизнес-процессов. Как правило, владельцы бизнес-процессов контролируют свои бизнес-процессы с помощью данной системы показателей. Показателями оценки эффективности бизнес-процессов являются:

- количество произведенной продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени;
- количество потребителей продукции;
- число типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;
- стоимость издержек производства продукции;
- длительность выполнения типовых операций;
- капиталовложения в производство продукции.

*Классификация бизнес-процессов.* Одним из основных этапов построения процессной организации и управления деятельностью предприятием является выделение и классификация бизнес-процессов [12].

Для этого, целесообразно сформировать команду, в состав которой необходимо включить: собственников предприятия, топ-менеджеров,

специалистов, наиболее знающих проблемы и технологии предприятия, претендентов в процессную команду и внешних консультантов.

Основой для классификации бизнес-процессов являются четыре базовые категории:

1. основные бизнес-процессы – генерируют доходы компании;
2. обеспечивающие бизнес-процессы – поддерживают инфраструктуру компании,
3. бизнес-процессы управления – управляют компанией,
4. бизнес-процессы развития – развивают компанию.

*Основные бизнес-процессы* ориентированы на производство продукции или оказание услуги, представляющих ценность для клиента, и, обеспечивающих получение выручки для предприятия. Эти процессы производят <Выходы> процессов.

К группе основных относят следующие бизнес-процессы:

- Процессы, создающие добавленную стоимость продукту, который производит компания.
- Процессы, создающие продукт, представляющий ценность для внешнего клиента.
- Процессы, прямой целью которых является получение доходов.
- Процессы, за которые внешний клиент готов платить деньги.

*Обеспечивающие бизнес-процессы* – это вспомогательные процессы, которые предназначены для обеспечения выполнения основных бизнес-процессов. В общем виде они снабжают ресурсами бизнес-процессы предприятия. Основные бизнес-процессы приносят деньги, производя продукт и удовлетворяя потребности клиента, а обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру организации – в этом и заключается различие между основными и обеспечивающими бизнес-процессами. В качестве обеспечивающих рассматривают такие бизнес-процессы как административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение и т.д

На рис. 1.3 представлено взаимодействие основных и обеспечивающих бизнес-процессов. Понимание данного взаимодействия очень важно для выявления доли обеспечивающих процессов в затратах на производство продукции или услуг и калькуляции их истинной себестоимости[23].

*Процессы управления* – это бизнес-процессы, которые охватывают комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом. В основе построения технологии выполнения процессов управления лежит концепция контроллинга. Данная концепция позволяет сформировать полный цикл управления предприятием, от стратегического планирования до анализа причин отклонений от плана и формирования управляющих воздействий.

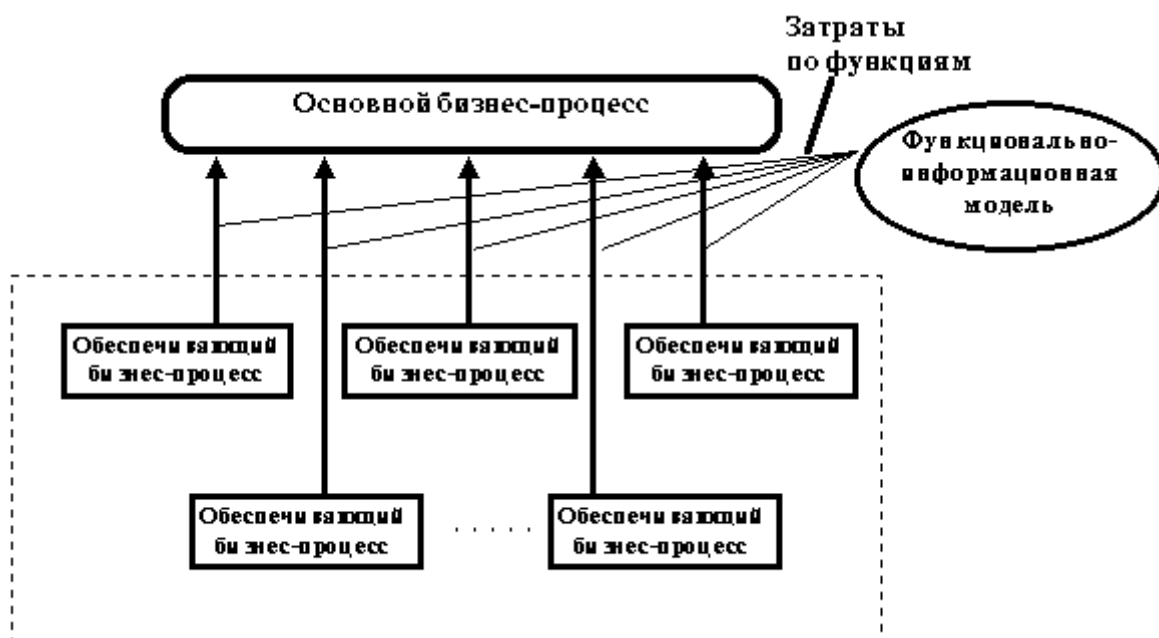


Рисунок 1.3 – Взаимодействие процессов

К процессам развития, как правило, относятся процессы совершенствования производимого продукта или услуги, а также инновационные процессы.

Для каждого бизнес-процесса определяется состав участников бизнес-процесса, где важное место при определении участников занимает владелец бизнес-процесса. В роли владельца чаще всего выступает, должностное лицо

– топ-менеджер, а также состав структурных элементов или должностных лиц организационной структуры предприятия.

Для каждого обеспечивающего бизнес-процесса, помимо вышесказанного, важно определить перечень основных бизнес-процессов, бизнес-процессов развития, а также других обеспечивающих бизнес-процессов, технологию выполнения которых, обеспечивает данный обеспечивающий бизнес-процесс [14].

Формирование и структурирование предполагает рассмотрение не только типологии, но и учет уровня процесса. (табл.1.1).

Таблица 1.1 – Уровни бизнес-процессов.

Уровни процессов	Примеры
Процессы 1 уровня Цепочка предприятий	Организация внешних процессов, например, цепочка производственной кооперации. Пример: процесс логистики поставок по предприятиям производственной сети
Процессы 2 уровня Предприятие	Организация прохождения заказа на предприятии. Пример: процесс закупок на предприятии
Процессы 3 уровня Структурное подразделение	Организация прохождения заказа в структурном подразделении: Пример: разработка заказа в отделе закупок
Процессы 4 уровня Рабочая система	Организация прохождения заказа в отдельной рабочей системе: Пример: согласование сроков поставки заказа сотрудником N.

Заключительной стадией выполнения данной работы является согласование результатов проведенной классификации между владельцами бизнес-процессов, а также собственниками предприятия. [25]

## 1.2 Принципы формирования бизнес-процессов на предприятии

На основе научных публикаций и исследований в сфере процессного управления были выделены основные принципы бизнес-процессов, позволяющие их идентифицировать. Основные принципы и приемы реинжиниринга бизнес-процессов состоят в следующем:

- принцип наличия входа (входов) и выхода (выходов) бизнес-процесса;
- принцип наличия поставщика бизнес-процесса;
- принцип наличия клиента бизнес-процесса;
- принцип наличия границ бизнес-процесса;
- принцип взаимодействия и взаимосвязи бизнес-процессов;
- принцип измеряемости и управляемости бизнес-процесса.

1) Принцип наличия входа (входов) или выхода (выходов) бизнес-процессов является отражением основной цели бизнес-процесса. Основной целью является преобразование входов (входа), то есть входящих в процесс ресурсов, необходимых для реализации процесса, в выходы (выход), то есть результат (продукт) процесса. Входы и выходы неоднородны, и подразделяются на первичные и вторичные. Первичные входы необходимы для начала процесса, а вторичные входят в процесс через его верхнюю границу, то есть появляются в ходе реализации процесса на составляющих процесс подпроцессах. В свою очередь, первичные выходы – это те, для получения которых существует процесс и которые предназначены его главным клиентам. Напротив, вторичные выходы – это побочные продукты процесса, получаемые в результате выполнения процесса, но не являющиеся причиной его существования.. Бизнес-процесс определяется как некий объект, имеющий вход и выход, при их отсутствии не будет реализовываться его фундаментальная особенность – преобразование ресурсов [14].

2) Принцип наличия поставщика бизнес-процесса предполагает наличие поставщика ресурсов, необходимых для осуществления процесса. В зависимости от характера входа процесса, для которого поставляется тот или иной ресурс, поставщики могут быть первичными и вторичными.

3) Принцип наличия клиента бизнес-процесса. Потребитель результата процесса является клиентом процесса. Главная цель процесса – удовлетворение требований потребителей и клиентов процесса. Клиенты могут быть:

- первичными – те, кто получает первичный выход;
- вторичными – находящимися вне процесса и получающими вторичный выход;
- косвенными – не получающими первичный выход, но являющимися следующими в цепочке его использования;
- внешними – находящимися вне данной организации, но получающими выход процесса;
- потребителями – конечные пользователи выхода процесса.

Потребителей, делят на внешних и внутренних, как конечных пользователей бизнес-процесса. Внешние потребители – это физические и юридические лица, не участвующие в хозяйственной деятельности организации и являющиеся потребителями ее продуктов и услуг. Внутренние потребители - это команды процессов, осуществляющие свою хозяйственную деятельность в рамках организации и использующие продукты деятельности других команд процессов[23].

4) Принцип наличия границ бизнес-процесса. Любой бизнес-процесс имеет свои границы- точки, в которых процесс начинается, заканчивается или соприкасается с другими процессами. Верхняя граница бизнес-процесса представляет собой точку, где выходы других бизнес-процессов стыкуются с рассматриваемым бизнес-процессом. К примеру, процесс управления можно рассматривать как отдельный процесс, выход которого стыкуется с входом основного бизнес-процесса (производство продукции). Нижней границей бизнес-процесса является точка, в которой выход процесса служит входом в другие процессы (выход процесса закупки сырья и полуфабрикатов является входом в процесс производства).

Границы бизнес-процесса определяются запросами потребителя-клиента.

5) Принцип взаимодействия и взаимосвязи бизнес-процессов. Все бизнес-процессы в организации тесно взаимосвязаны и находятся во взаимодействии. Определение и анализ взаимосвязи и взаимодействия



бизнес-процессов в организации позволяет представить общую картину деятельности и допустить дисфункциональность бизнес-процессов при управлении ими. Под дисфункциональностью понимают произвольную фрагментацию или интеграцию процессов деятельности организации.

б) Принцип измеряемости и управляемости бизнес-процесса. Бизнес-процесс организации должен иметь параметры, отражающие его функционирование, они должны быть измеряемыми, то есть иметь количественные и качественные характеристики. Качественные параметры (показатели) процесса отражают качество деятельности организации. К ним относят результативность, эффективность и адаптируемость:

- Результативность отражает уровень реализации целей и описывает, как удовлетворяются потребности и ожидания потребителя или клиента процесса. Результативность можно улучшить путем улучшения продуктов или услуг (выходов), которые организация предоставляет на рынок. В зависимости от ситуации результативность может быть улучшена перепроектированием процессов или перепроектированием продуктов (услуг). Требования к результативности определяются внешними и/или внутренними клиентами и потребителями.

- Эффективность – соотношение результатов и затрат, необходимых для осуществления процессов деятельности организации. Показывает, насколько хорошо процесс использует ресурсы, то есть улучшения эффективности можно достичь только путем улучшения процессов. Предприятие может повысить свою эффективность, сократив затраты или продолжительность бизнес-процессов.

- Адаптируемость характеризует степень способности процесса реагировать на изменения спроса и предложений рыночной среды. В современных условиях бизнес-процессы промышленных организаций должны быть быстро изменяемыми, а не «застывшими»; этого можно достичь в результате быстрой реакции организации на изменение требований потребителя на основе непрерывного улучшения процессов.

К количественным показателям бизнес-процессов относят производительность, длительность (или продолжительность) и стоимость:

Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе процесса.

Длительность – время, необходимое для выполнения процесса, иными словами, промежуток времени между началом процесса и его завершением. Длительность отражает показатели времени, служащими важнейшими индикаторами своевременности и четкости выполнения операций процесса.

Показатели деятельности, относящиеся ко времени производства продукта, описывают уровень конкурентного преимущества производителя и являются основными внутренними показателями деятельности предприятия.

Изменяемость тесно связана с управляемостью. Если можно измерить параметры (определить показатели) бизнес-процессов, появляется возможность сопоставлять достигнутый уровень функционирования с желаемым, анализировать реакцию процесса на управляющее воздействие, а также осуществлять корректировку. Управляемость достигается за счет упрощения бизнес-процесса, ликвидации дублирующих и лишних действий на основе его оптимизации.

Стоимость процесса – совокупность всех затрат, необходимых для однократного выполнения бизнес-процесса.

Качественные и количественные показатели бизнес-процессов, находясь во взаимосвязи и взаимно дополняя, друг друга, формируют систему показателей процессов деятельности организации [14].

### **1.3 Методы совершенствования бизнес процессов предприятия**

Совершенствование бизнес-процессов – это методология, разработанная для проведения пошаговых усовершенствований административных и вспомогательных процессов при помощи различных подходов. К ним можно отнести методику быстрого анализа решения,

бенчмаркинг процесса, перепроектирование и реинжиниринг процесса. Рассмотрим некоторые из них.

1) FAST (Методика быстрого анализа решения).

Метод быстрого анализа решения концентрирует внимание на определенном процессе в ходе совещания группы для определения способов улучшения процесса в течение короткого времени (обычно 90 дней). В его основе лежат интуитивные методы принятия решения, экспертной оценки и генерации идей. Решение группы может быть одобрено или отклонено руководством организации.

Преимуществом данного метода является оперативность выработки решения, минимальные затраты для реализации методики, ориентация на заказчика, который во многом определяет проблему или процесс как объект совершенствования и одобряет действия и решения группы FAST. Типичными улучшениями при применении FAST являются снижение затрат и длительности цикла процесса. В случае принятия правильных решений уровень негативных отклонений снижается на 5-15%.

К существенным недостаткам этого метода можно отнести относительную локальность исследуемого процесса, так как исследования могут проводиться без учета взаимосвязи и взаимозависимости с другими бизнес-процессами в организации, поэтому нередко устраняется следствие, а не причина, которая может находиться за пределами анализа.

Подход FAST реализуется в ходе следующих 8 этапов:

1. Определяется проблема или процесс, кандидат на FAST.
2. Заказчик высокого уровня соглашается поддержать инициативу проведения FAST в отношении процесса, который предполагается улучшить (Процесс должен быть в рамках компетенции заказчика).
3. Назначается команда FAST, подготавливается набор целей и одобряется заказчиком.
4. Команда FAST собирается в течение одного – двух дней для разработки обобщенной блок - схемы процесса и определения мероприятий,

способных улучшить показатели процесса. Все рекомендации должны быть в рамках компетенции членов команды, причем рекомендации должны быть такими, чтобы их можно было полностью внедрить в течение 3-х месяцев. Все другие предложения должны быть переданы заказчику для дальнейшего рассмотрения в будущем.[7]

5. Члены команды FAST должны признать свою ответственность за внедрение всех рекомендаций, переданных заказчику.

6. По истечении 1-2-х дневного совещания заказчик присоединяется к совещанию и команда FAST представляет ему свои выводы.

7. Перед окончанием совещания заказчик одобряет или отвергает предложенные улучшения. Крайне важно, чтобы заказчик не откладывал принятие решения относительно предложений, в противном случае данный подход достаточно скоро становится не эффективным.

8. Одобренные решения внедряются назначенными членами команды FAST в течение следующих 3-х месяцев.

2) Бенчмаркинг процесса – представляет собой процесс сравнения продуктов, услуг или процессов одной организации с продуктами, услугами или процессами другой организации. Цель этого процесса заключается в поиске улучшений тех аспектов, по которым проводится сравнение. Данный вид деятельности можно назвать сравнительным анализом [22]. Сравнительный анализ – сравнение некоторых наборов показателей схожих элементов. Обычно бенчмаркинг процесса снижает затраты, длительность цикла и уровень ошибок на 20 – 50%. При осуществлении типичного проекта бенчмаркинга процесса разработка наиболее выгодного нацеленного на будущее решения (Best-Value Future-State Solution (BFSS)) занимает от 4-х до 6-ти месяцев. Сравнение показателей – лишь один из первых шагов эталонного тестирования процесса.

3) Нацеленное на будущее решение (Future-State Solution (FSS)) – сочетание корректирующих воздействий и изменений, которые могут быть

применены к изучаемому предмету (процессу) для увеличения его ценности для акционеров.

Зачастую FSS – не самая лучшая из доступных методик. К примеру, возможно, лучшим бизнес-решением будет улучшение на 30% в течение 90 дней, чем 40%-е улучшение в течение 18 месяцев.

Наиболее выгодное нацеленное на будущее решение (Best-Value Future-State Solution (BFSS)) – это решение, которое приводит к наиболее выгодному перепроектированию предмета с точки зрения акционеров. Представляет собой наилучшую комбинацию требуемых затрат, длительности цикла внедрения, риска и результатов (к примеру: возврат к инвестициям, удовлетворение потребителя, доля рынка, риск, добавленная ценность па одного работника, сроки внедрения, затраты па внедрение и т.д.).

#### 4) Перепроектирование процесса (концентрированное улучшение).

Подход к перепроектированию процесса концентрирует усилия Команды по Улучшению Процесса (Process Improvement Team (PIT)) на совершенствовании существующего процесса. Перепроектирование процесса обычно применяется к тем процессам, которые достаточно успешно работают и в настоящий момент. Перепроектирование процесса снижает затраты, длительность цикла и количество ошибок на 30–60%. При перепроектировании процесса определение BFSS занимает от 80 до 100 дней. Правильным будет использовать этот подход для приблизительно 70–90% основных бизнес-процессов. Такой подход используется в том случае, если улучшение показателей деятельности организации на 30–60% сможет обеспечить ей конкурентное преимущество.

Недостатки метода связаны с тем, что при ориентации на совершенствование бизнес-процессов обеспечивающих функции управления, он может укреплять позиции традиционных функционально-иерархических структур, не изменяя их содержания. [24].

#### 5) Реинжиниринг бизнес-процесса

Реинжиниринг бизнес-процесса – наиболее радикальный из всех подходов к улучшению бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR) предполагает радикальные изменения в деятельности организаций, проводящих к резкому повышению эффективности. Его разработчики Макл Хаммер и Джеймс Чампи считают, что в наше время кардинальное переосмысление и радикальное преобразование бизнес-процессов на основе создания ценности является наиболее эффективным методом, который позволяет компаниям резко повысить свою конкурентоспособность.

Реинжиниринг процесса, если его проводить правильно, снижает затраты и длительность цикла на 60–90% и уровень ошибок на 40–70%. Данный подход очень полезен в тех случаях, когда процесс к настоящему моменту настолько устарел, что не стоит даже пытаться его сохранить или воздействовать на него посредством BFSS.

Реинжиниринг процесса обеспечивает максимальные улучшения, но, тем не менее, остается наиболее дорогостоящим из всех подходов к улучшению бизнес-процессов и требует много времени. С ним связана также наибольшая степень риска. Часто подход реинжиниринга процесса включает в себя организационную перестройку и может быть крайне разрушительным для организации. Большинство организаций могут одновременно эффективно внедрять не более одного изменения такого масштаба.

Подход реинжиниринга процесса для реализации BFSS состоит из четырех задач:

- задача № 1. Анализ общей картины;
- задача № 2. Теория единиц (of ones);
- задача № 3. Имитация процесса;
- задача № 4. Моделирование процесса.

*Задача № 1. Анализ общей картины.* Результаты мероприятий по реинжинирингу процесса должны соответствовать корпоративной миссии и стратегии. Они должны усиливать ключевые возможности и компетенцию

организации. При решении данной задачи, команда по улучшению процесса не ограничена рамками своего видения. Прежде чем команда по улучшению процесса начнет разрабатывать новый процесс, необходимо понять, в каком направлении движется организация, как развиваемые процессы поддерживают будущие потребности бизнеса и какие изменения дадут организации наибольшее конкурентное преимущество[5].

Когда вся вышеописанная информация проанализирована, команда по улучшению процесса может разработать «сформулированное представление» о том, каким, по их мнению, должен быть наилучший процесс и как он должен функционировать.

*Задача № 2. Теория единиц.* Как только «сформулированное представление» готово, команда по улучшению процесса определяет необходимые действия, начиная с ресурсов на входе и заканчивая отгрузкой продукции потребителю в рамках процесса. Необходимо задаться вопросом: «Почему процесс не может быть выполнен в ходе одного мероприятия одним человеком на одном рабочем месте или, еще лучше, за один момент времени без человеческого вмешательства?». Команда по улучшению процесса должна быть крайне осторожна при добавлении в процесс мероприятий и ресурсов. Для использования «теории единиц» команда по улучшению процесса устанавливает минимальное количество элементов, которое необходимо оптимизировать. В основном используются четыре набора инструментов:

- инструменты процесса;
- инструменты информационных технологий;
- инструменты персонала;
- инструменты организационные.

После того как команда по улучшению процесса рассмотрела каждый из инструментов и определила, как можно модифицировать текущую схему процесса для выполнения требуемой функции, полученный процесс сравнивается со сформулированным в ходе решения задачи № 1,

представлением. Если команда по улучшению процесса получает приемлемый ответ, она движется дальше. Если нет, продолжает цикл до тех пор, пока не достигнет своей цели - осуществление всего процесса за одну минуту. В какой-то момент процесс и сформулированное представление совпадут. Тем самым, реинжиниринг представляет собой интерактивный процесс.

*Задача № 3. Имитация процесса.* Когда проект нового процесса теоретически согласуется с целями, установленными в сформулированном представлении, строится имитационная модель. Затем на имитационной модели проверяется, как будет функционировать новый процесс. Если имитационная модель окажется нестабильной или даст результаты, неудовлетворяющие сформулированному представлению, команда по улучшению процесса должна вернуться к задаче №2 «Теории единиц». Затем команда по улучшению процесса подготавливает новую имитационную модель. Этот цикл повторяется до тех пор, пока не будет создана приемлемая имитационная модель.

*Задача № 4. Моделирование процесса.* Как только имитационная модель показывает, что вновь разработанный процесс соответствует сформулированному представлению, теоретическая модель реализуется физически для подтверждения концепции. Обычно проектирование процесса оценивается следующим образом[6]:

- моделирование в конференц-зале (без помощи компьютера) для подтверждения обоснованности проекта нового процесса;
- пилотное моделирование на одном рабочем месте или в небольшой части организации для подтверждения деталей концепции;
- пилотное моделирование всего процесса в рамках небольшой части организации.

Применение вышеназванных четырех подходов к улучшению бизнес-процессов может создать больше проблем, чем следует, если организация не управляет изменениями, вытекающими из мероприятий по улучшению



бизнес-процессов. Такие подходы, как реинжиниринг, будут успешными, только в том случае, если члены организации готовы изменять сложившиеся парадигмы и культуру своей организации. Ошибочно полагать, что можно изменить процессы, не меняя при этом характер поведения людей, ответственных за эти процессы или самих этих людей. Это означает, что организация должна управлять процессом изменений, определяя характер поведения, требуемый в изменившихся условиях, и не поддерживая старые модели, нежелательные для поддержания нового процесса. Зачастую это значит, что должны быть пересмотрены стандарты оценки деятельности. Деятельность, оцениваемая как превосходная при использовании старого процесса, зачастую становится неудовлетворительной в условиях нового. Необходимо не только изменить уровень оценки деятельности, но и уменьшить количество вариантов оценки [24].

Таким образом, изменение – это процесс, который может и должен быть управляем, для того чтобы основные проекты были завершены своевременно, в рамках одобренного бюджета, с достижением желаемых результатов.

Рассмотрев теоретические аспекты организации, оценки и совершенствования бизнес-процессов, проведем их анализ и разработаем следующие рекомендации в следующих главах магистерской диссертации.

## **2 Анализ бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Луна-Река»**

### **2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика предприятия ЗАО «Луна-Река»**

Закрытое акционерное общество «Луна-Река», является коммерческой организацией. Место нахождения ЗАО «Луна-Река» – Российская Федерация. 660075 г. Красноярск ул. Маерчака, дом 8, строение 2.

ОГРН: 1022402479923, ИНН:2465046114, КПП: 246501001.

Основным видом деятельности ЗАО «Луна-Река» является полиграфическая деятельность.

На сегодняшний день, печатный цех типографии имеет солидную базу из пяти печатных машин: высокоавтоматизированной и высокоточной пятикрасочной машиной: Heidelberg SM-52-5 (700x1000мм), Polly 745 PBVEPerformer 466 (475x650мм), Ryobi 3302H (330x450мм). Dominant 516 и Dominant 725. Оборудование позволяет делать идеальную приводку, точную сегментацию цвета на листе и стабильно держать плотность цвета на самых больших тиражах.

Основные поставщики сырья: ООО «Элма», ООО «БЕРЕГ-Красноярск» и ООО «Александр-Браун».

Основные конкуренты: ООО «Касс», ООО «Полиграфбланк», ООО «Знак» и ООО «Ситалл».

ЗАО «Луна-Река» сотрудничает с юридическими и физическими лицами, размер заказа может колебаться от 1-ого бланка в розничную продажу до миллионных оптовых поставок крупным клиентам. Одним из них является золотодобывающая компания «Полюс», на долю которой приходится около 10% годового дохода предприятия.

Также, ЗАО «Луна-Река» сотрудничает с муниципальными учреждениями, такими как городские и районные больницы, станции скорой помощи, краевой центр крови, поставляя им черно-белую печатную

продукцию большими партиями (рецепты, бланки, направления и т.д.). На их долю выпадает около 20% печатной продукции.

Целью ЗАО «Луна-Река» является получение прибыли.

Организационная структура ЗАО «Луна-Река» обеспечивает рациональное разделение труда, создает действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности, четкую регламентацию трудовой деятельности работников в современных условиях развития рыночных отношений.

ЗАО «Луна-Река» имеет вид правильной иерархии, по гибкости система является линейной. Генеральный директор контролирует работу через менеджеров по направлениям деятельности.

В связи с тем, что размеры предприятия не велики, численность предприятия составляет 57 человек, оно имеет 3 основных отдела:

- отдел развития, который включает в себя склад, логистику, отдел допечатной подготовки (это набор, дизайн, верстка, корректура) и отдел маркетинга, который занимается активными и пассивными, а также розничными продажами;

- производственный отдел, который включает в себя полный цикл изготовления продукции

- финансовый отдел, который занимается бухгалтерским и налоговым учетом, созданием цен в виде прайсов на бумагу и на печатные и переплетные работы, а также включает в себя кадровую службу.

Обобщенную организационную характеристику ЗАО «Луна-Река» можно представить в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Организационная характеристика ЗАО «Луна-Река» в 2016 году

Критерии	Характеристика
Наименование	«Луна-Река»
Организационно-правовая форма	Закрытое акционерное общество
Тип предприятия	Полиграфическое предприятие
Месторасположение	г. Красноярск, ул. Маерчака, 2
Режим работы предприятия	Понедельник-пятница. С 08.30 до 17.00, перерыв с 13.00 до 13.30.
Размер предприятия	Среднее
Ассортиментный профиль	Полиграфическая продукция
Ценовой уровень	Средний
Основной контингент покупателей по уровню доходов	Физические и юридические лица
Наличие других видов деятельности	Нет
Количество лет работы на рынке	15 лет
Стадия жизненного цикла организации	Зрелости
Тип структуры управления	Линейно-функциональная

Проведем анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Луна-Река» за 2015-2016 гг.

Проведенный анализ основных показателей деятельности предприятия позволяет сделать следующие выводы.

Выручка исследуемого предприятия в динамике увеличилась с 21608 до 24974 тыс. руб., а именно на 15,58% в относительной форме. Рост объема выручки является положительным моментом в работе предприятия и связан с увеличением объемов производства и продаж производимой продукции и увеличением цен.

Площадь предприятия, как в прошлом, так и в отчетном году составляет 300 м<sup>2</sup>. Выручка ЗАО «Луна-Река», приходящаяся на 1 м<sup>2</sup> площади предприятия имеет положительную динамику – она возросла с 72 до 83,2 тыс. руб. или на 15,58%.

Таблица 2.2 – Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Луна-Река» в 2015-2016 гг.

Показатели	Ед. изм.	2015	2016	Отклонение, (+;-)	Темп изменения, %
Выручка	тыс. руб.	21608	24974	3366	115,58
В т.ч. от производства		20398	23672	3274	116,05
Площадь	м <sup>2</sup>	300	300	-	100,00
В т.ч. производственная площадь	м <sup>2</sup>	200	200	-	100,00
Выручка на 1 м <sup>2</sup> площади	тыс. руб. / м <sup>2</sup>	72,0	83,2	11,2	115,58
Выручка на 1 м <sup>2</sup> производственной площади	тыс. руб. / м <sup>2</sup>	108,0	124,9	16,8	115,58
Численность работников всего	чел.	57	57	-	100,00
в том числе работников ПП	чел.	31	31	-	100,00
Производительность труда одного работника	тыс. руб. / чел	379,1	438,1	59,1	115,58
Производительность труда одного работника ПП	тыс. руб./чел	658,0	763,6	105,6	116,05
Фонд заработной платы					
- сумма	тыс. руб.	6807	8138	1331	119,55
- уровень	%	31,50	32,59	1,08	103,44
Среднегодовая заработная плата одного работника	тыс. руб.	119,4	142,8	23,4	119,55
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. руб.	4943	4405,5	-537,5	89,13
Фондоотдача	на 1 руб.	4,37	5,67	1,30	129,68
Фондоёмкость	на 1 руб.	0,23	0,18	-0,05	77,11
Фондовооруженность труда одного работника	тыс. руб. / чел.	86,72	77,29	-9,43	89,13
Коэффициент эффективности использования основных фондов		0,26	0,52	0,26	197,13
Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. руб.	2450	2495	45	101,84
Время обращения оборотных средств	дни	41,38	36,46	-4,92	88,11
Скорость обращения оборотных средств	обороты	8,82	10,01	1,19	113,49
Коэффициент участия оборотных средств в каждом рубле оборота		0,11	0,10	-0,01	90,91
Коэффициент эффективности использования оборотных средств		0,53	0,92	0,53	173,58
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг	тыс. руб.	19552	21739	2187	111,19
Валовая прибыль					
- сумма	тыс. руб.	2056	3235	1179	157,34
- уровень	%	9,51	12,95	3,44	X

Продолжение таблицы 2.2

Коммерческие расходы					
- сумма	тыс. руб.	83	93	10	112,05
- уровень	%	0,38	0,37	-0,01	X
Прибыль (убыток) от продаж, сумма					
- сумма	тыс. руб.	1973	3142	1169	159,25
- рентабельность продаж	%	9,13	12,58	3,45	X
Проценты к получению	тыс. руб.				
Проценты к уплате	тыс. руб.	369	264	-105	71,54
Прочие доходы	тыс. руб.	5	-	-5	X
Прочие расходы	тыс. руб.	-	-	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения					
- сумма	тыс. руб.	1383	2650	1267	191,61
- рентабельность до налогообложения	%	6,40	10,61	4,21	X
Текущий налог на прибыль или иные аналогичные платежи	тыс. руб.	32	358	326	1118,75
Отложенные налоговые активы	тыс. руб.	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	тыс. руб.	-	-	-	-
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода					
- сумма	тыс. руб.	1304	2291	987	175,69
- рентабельность конечной деятельности	%	6,03	9,17	3,14	X

Производственная площадь – это площадь производственного пространства предприятия, она составляет 200 м<sup>2</sup>. При этом в динамике она не изменилась. Соответственно в отчетном году наблюдается рост выручки на 1 м<sup>2</sup> производственной площади предприятия с 108 до 124,9 тыс. руб. на м<sup>2</sup>, что свидетельствует о положительных моментах в работе ЗАО «Луна-Река» и о повышении эффективности использования площадей предприятия.

Численность работников предприятия не изменилась с 57 человек, из них 31 человек в прошлом и отчетном году – производственный персонал.

Положительным моментом в деятельности ЗАО «Луна-Река» является рост производительности труда, как работников в целом (с 379,1 до 438,1

тыс. руб. на человека), так и работников производственного персонала (с 658 до 763,6 тыс. руб. на человека).

В динамике можно отметить рост материальной заинтересованности работников предприятия в результатах труда, о чем свидетельствует увеличение среднегодовой заработной платы работников предприятия с 119,4 до 142,8 тыс. руб. на человека. При этом отмечается рост фонда заработной платы с 6807 тыс. руб. в прошлом году до 8138 тыс. руб. в отчетном году, то есть на 1331 тыс. руб. в абсолютном выражении. Уровень фонда заработной платы в динамике возрос с 31,5 до 32,59%, что свидетельствует об относительном перерасходе средств, имеющихся у рассматриваемого предприятия.

Такой показатель как среднегодовая стоимость основных фондов предприятия в динамике имеет тенденцию к снижению, а именно с 4943 до 4405,5 тыс. руб., что связано с физическим износом имущества предприятия и начислением амортизации. Основные фонды предприятия представлены помещением, инструментом, оборудованием, транспортом и прочими фондами.

Фондоотдача, показатель, характеризующий эффективность использования основных фондов, в динамике растет с 4,37 до 5,67 руб., что является положительным моментом в работе предприятия. О повышении эффективности использования рассматриваемого вида ресурсов также свидетельствует и изменение в большую сторону, а именно с 0,26 до 0,52, коэффициента эффективности использования основных фондов.

Фондовооруженность труда работников ЗАО «Луна-Река» снизилась с 86,72 до 77,29 тыс. руб. на человека, что следует признать негативным фактором в деятельности предприятия.

В 2016 году отмечается повышение средней стоимости оборотных средств предприятия, которая составила 2495 тыс. руб., что больше предыдущего периода анализа на 45тыс. руб. в абсолютном выражении или на 1,84% в относительной форме.

При этом отмечается повышение эффективности использования данных средств предприятия. Об этом свидетельствует ускорение времени обращения с 41,38 до 36,46 дней, а также рост скорости обращения на 1,19 оборота. Коэффициент эффективности использования оборотных средств изменился с 0,53 до 0,92, что связано с более интенсивным ростом чистой прибыли по сравнению со среднегодовой стоимостью оборотных средств предприятия.

Валовая прибыль рассматриваемого предприятия в динамике выросла на 57,34% или 1179 тыс. руб. в абсолютном выражении и составила 3235 тыс. руб. в абсолютном выражении. При этом уровень данного показателя по отношению к объему выручки имел положительную тенденцию с 9,51 до 12,95%, что свидетельствует о росте торговых надбавок на продукцию, реализуемую ЗАО «Луна-Река»

Коммерческие расходы также имели тенденцию к росту, а именно с 83 до 93 тыс. руб. или на 12,05%. Положительным моментом в работе предприятия является снижение уровня расходов предприятия с 0,38 до 0,37%, что говорит об относительной экономии средств, имеющихся у предприятия.

Прибыль от продаж возросла с 1973 до 3142 тыс. руб. Рентабельность продаж в динамике возросла с 9,13 до 12,58%, что является положительным моментом в деятельности ЗАО «Луна-Река», так как свидетельствует о росте эффективности основного вида деятельности предприятия.

ЗАО «Луна-Река» применяет общую систему налогообложения и ЕНВД. Сумма налога составляет 32 тыс.руб. в прошлом году и 358 тыс.руб. в отчетном году.

После уплаты налогов в распоряжении предприятия остается чистая прибыль. Она в динамике выросла с 1304 до 2291 тыс. руб. При этом рентабельность предприятия возросла с 6,03 до 9,17%, что свидетельствует о росте эффективности работы предприятия.



## 2.2 Диагностика системы управления в ЗАО «Луна-Река»

Наибольший эффект и качество исследования системы управления предприятием достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение совокупности методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Для рассмотрения макроокружения необходимо провести СТЭП-анализ, то есть анализ социальных, технико-технологических, экономических и прочих правовых и политических факторов.

### 1. Социальные факторы:

а) Увеличение покупательной способности населения. Так, в январе прошлого года реальный рост покупательной способности населения составил 8,1%, а за январь 2016 года – 10,8% [16]. Данная динамика оказывает положительное воздействие на деятельность предприятия, так как во многом способствует увеличить объем розничного товарооборота

б) Уменьшение численности населения. По данным Росстата число новорожденных в январе-феврале 2016 года превысило показатель за аналогичный период прошлого года на 10 – 11%.

в) Повышение уровня образования и культуры общества оказывает влияние на организацию через работающих в ней людей и через изменения в потребительских предпочтениях в части бытовой техники.

### 2. Технологические факторы:

#### а) Появление новых технологий.

Технические изменения позволяют фирме улучшать технологии сбыта, закупки, анализа и т.д. При освоении новых технологий производителями, фирма имеет возможность покупать новые высококачественные товары, тем самым, повышая свой авторитет на рынке.

б) Появление новых вычислительных программ. Использование вычислительной базы, применение новых бухгалтерских программ, учета денежных средств, материальных ресурсов позволяет увеличить

производительность труда, а так же сократить время на обработку данных. В то же время, внедрение и использование новых вычислительных программ обуславливает повышение затрат на обучение персонала.

### 3. Экономические факторы.

а) Рост инфляции. Инфляция в России по итогам 2016 года составила 11,9%, что превысило показатель по итогам 2015 года на 2,9% [18]. Данная динамика дает предприятию преимущество при выплатах по долгосрочным займам, однако также ведет и к обесцениванию накоплений организации.

в) Повышение уровня цен на товары и услуги других отраслей оказывает влияние на себестоимость продукции предприятий-изготовителей, а, следовательно, и на цену приобретения товаров розничным торговым предприятием. Также повышение уровня цен на различные услуги ведет к увеличению издержек обращения.

г) Снижение ставки рефинансирования ЦБ РФ с 13 до 11,5% влияет на величину процентных ставок по кредитам всех банковских учреждений [30]. Таким образом, понижение процентных ставок увеличивает возможность получения дополнительных денежных средств для развития организации.

д) Установление высоких налоговых ставок приводит к оттоку значительных средств в бюджет, а, следовательно, и к сокращению чистой прибыли предприятия.

е) Снижение уровня безработицы приводит к уменьшению предложения дешевой рабочей силы на рынке труда. Таким образом, предприятию приходится повышать заработную плату персонала, то есть увеличивать затраты на обеспечение организации квалифицированными кадрами.

### 4. Прочие факторы:

а) Государственная политика в области налогообложения оказывает влияние на ведение бухгалтерского учета в фирме, а также на величину чистой прибыли.

б) Стабильность политической ситуации. В настоящее время в политической сфере не происходит существенных изменений, что способствует стабильности деятельности фирмы (либо при улучшении прочих условий – развитию организации).

Проведя анализ макроокружения необходимо перейти к рассмотрению непосредственного окружения предприятия, которое включает такие компоненты, как: поставщики, конкуренты, потребители, органы государственного регулирования и законодательства, рынок рабочей силы.

#### *Анализ поставщиков ЗАО «Луна-Река»*

У исследуемого предприятия есть ряд организаций, с которыми оно постоянно сотрудничает, то есть закупает необходимые товары для дальнейшей продажи населению. Самые крупные из них: ООО «Элма», ООО «БЕРЕГ-Красноярск» и ООО «Александр-Браун».

#### *Анализ конкурентов ЗАО «Луна-Река»*

У исследуемого предприятия существует ряд конкурентов, самые главные из них, это популярные на сегодняшний день, предприятия: ООО «Касс», ООО «Полиграфбланк», ООО «Знак» и ООО «Ситалл».

Рассматривая степень конкуренции на рынке, которые предоставляет ЗАО «Луна-Река», можно сказать, что она не особо велика, ввиду ценового преимущества за счет комплексной технической оснащённости новым высокопроизводительным оборудованием.

#### *Анализ потребителей ЗАО «Луна-Река»*

ЗАО «Луна-Река» сотрудничает с юридическими и физическими лицами, размер заказа может колебаться от 1-ого бланка в розничную продажу до миллионных оптовых поставок крупным клиентам. Одним из них является золотодобывающая компания «Полюс», на долю которой приходится около 10% годового дохода предприятия.

Также, ЗАО «Луна-Река» сотрудничает с муниципальными учреждениями, такими как городские и районные больницы, станции скорой помощи, краевой центр крови, поставляя им черно-белую печатную

продукцию большими партиями (рецепты, бланки, направления и т.д.). На их долю выпадает около 20% печатной продукции.

Причем, большинство из них, а именно 65% являются люди в возрасте от 40 до 55 лет.

Также ЗАО «Луна-Река» имеет в своем составе магазин, торгующий готовой продукцией собственного производства (различные книги и бланки бухгалтерского учета и хозяйственной деятельности, папки, конверты, открытки, календари, ценники и многое другое), пользующейся постоянным спросом.

Таким образом, реализации возможностей развития ЗАО «Луна-Река» способствуют такие факторы, как наличие устойчивых хозяйственных связей с большим количеством поставщиков, благоприятная политика органов местного самоуправления, а также наличие устойчивых хозяйственных связей с большим количеством клиентов.

К угрозам можно отнести усиление конкурентной борьбы, сокращение рынка рабочей силы, а также угрозу появления новых конкурентов.

#### *Анализ внутренней среды предприятия*

Особую роль играет всесторонний анализ внутренних факторов для принятия управленческих решений на предприятии. Такой анализ позволяет увидеть границы производственных и сбытовых возможностей предприятия при краткосрочном планировании и определить те направления преобразований, развитие которых даст максимальный хозяйственный эффект в долгосрочной перспективе.

Среди множества инструментов анализа рыночной позиции предприятия, одним из наиболее наглядных, является разработка SWOT-матрицы.

После обнаружения сильных и слабых сторон, а так же возможностей и угроз предприятия, методом экспертных оценок выявим наиболее важные факторы, влияющие на деятельность изучаемой организации (Приложение 4).

Таблица 2.3 – Группировка факторов внутренней среды деятельности предприятия ЗАО «Луна-Река»

Группы факторов	Факторы	Характер влияния на предприятие	
		Сильные стороны	Слабые стороны
Кадровый срез	Система отбора персонала	- прием на работу молодых специалистов, без опыта работы - Полный соц. пакет - Обучение, повышение квалификации сотрудников	- высокая текучесть кадров
	Оценка эффективности работы персонала	- заработная плата два раза в месяц - гибкая система премий - возможность карьерного роста	- недостаточно высокое качество обслуживания покупателей
Организационный срез	Структура кадрового состава	- высокая квалификация руководителей - наличие обратных связей - четкое распределение прав и обязанностей сотрудников	
Маркетинговый срез	Стратегия продукции	- широкий ассортимент товаров - ценовая политика, ориентированная на все слои населения	
Финансовый срез	обеспечение прибыльности		- высокий рост прочих расходов - высокий рост кредиторской задолженности
	использование и движение денежных средств	- рост выручки предприятия - эффективное использование основных фондов	- нерациональное использование оборотных средств
Производственный срез	- технология и процесс продаж	- непрерывность поставок - круглосуточный режим работы	- недостаточно высокая скорость обслуживания - высокая себестоимость продукции
		- современное, качественное оборудование	- высокие затраты на приобретение и содержание оборудования

Далее установим связи между выявленными факторами, для этого построим матрицу SWOT (табл.2.4.), в дальнейшем данная матрица может быть использована для формулирования стратегии организации.

Таблица 2.4 – SWOT анализ торгового предприятия ЗАО «Луна-Река»

	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закрепление на рынке путем изменения метода продажи</li> <li>2. Рост уровня доходов населения</li> <li>3. Добавление своего производства</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ожесточение конкуренции</li> <li>2. Отказ в сотрудничестве отдельных поставщиков</li> <li>3. Неудовлетворенность клиентов</li> </ol>
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошая репутация у потребителя</li> <li>2. Качественная продукция</li> <li>3. Многолетний опыт работы</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение объема продаж</li> <li>- стратегия централизованной диверсификации</li> <li>- стратегия усиления позиций на рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегия усиления позиций на рынке</li> <li>- стратегия обратной вертикальной интеграции</li> <li>- стратегия горизонтальной диверсификации</li> </ul>
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие механизации в печатной обработке</li> <li>2. Неспособность финансировать изменения</li> <li>3. Отсутствие интернет магазина</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегия горизонтальной диверсификации</li> <li>- стратегия усиления позиций на рынке</li> <li>- стратегия сокращения расходов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегия усиления позиций на рынке</li> <li>- стратегия сокращения расходов</li> <li>- стратегия ликвидации</li> </ul>

Следующим этапом является составление матрицы оценки стратегий для определения оптимальной с помощью рейтинговой оценки (таблица 2.5). Достижение цели при выборе определенной стратегии оценим по 5-балльной шкале, а вероятность реализации стратегии при выборе определенной цели – от 0 до 1, причем сумма вероятностей равна 1.

По результатам проведенного анализа была определена оптимальная стратегия по критерию максимального балла – стратегия усиления позиций на рынке. Так как данный тип стратегии требует для своей реализации маркетинговых усилий, вспомогательной стратегией будет формирование маркетинговой деятельности и проведение маркетинговых исследований.

Таблица 2.5 – Матрица выбора оптимальных стратегий предприятия ЗАО «Луна-Река»

Стратегии	Цели			Итоговое значение
	Мах ЧП	Конкурентоспособность	Максимальное удовлетворение потребностей потребителей	
1. Стратегия усиления позиций на рынке	5/0,3	5/0,2	4/0,2	3,3
2. Стратегия централизованной диверсификации	3/0,1	2/0,1	2/0,1	0,6
3. Стратегия интегрированного роста	2/0,1	3/0,2	5/0,1	1,6
4. Стратегия горизонтальной диверсификации	3/0,1	4/0,1	4/0,2	1,5
5. Стратегия сокращения расходов	4/0,2	4/0,2	5/0,2	2,6
6. Стратегия обратной вертикальной интеграции	2/0,1	3/0,1	4/0,1	0,9
7. Стратегия ликвидации	3/0,1	3/0,1	2/0,1	0,8

Предприятию следует за счет дополнительного инвестирования заняться мероприятиями по увеличению масштабов деятельности, для того, что бы занять большую нишу на рынке и тем самым укрепить свои позиции. Также предприятию рекомендуется создать маркетинговый отдел для проведения маркетинговых исследований.

### 2.3 Анализ бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Луна-Река»

Процессная организация управления, являющаяся в настоящее время одной из самых популярных концепций, едва ли не самая трудноосуществимая на практике. Имеются различные подходы к внедрению процессного управления, которые отличаются друг от друга последовательностью и содержанием этапов создания процессно-ориентированной системы управления. Рассмотрим последовательность внедрения процессного подхода к управлению предприятием ЗАО «Луна-Река».

На подготовительном этапе выявляются тенденции развития рынка, на котором действует фирма, определяются особенности ее положения на рынке. Исходя из этого, выявляются конкурентные преимущества компании, которые необходимо усилить, и ключевые компетенции, которые необходимо создавать и развивать. Для этого удобно использовать методику составления SWOT- матрицы, которая отражает сильные и слабые стороны компании, и позволяет на их основе определить возможности реализации преимуществ и исправления недостатков в работе организации, а также угрозы, которые усугубляются слабыми сторонами компании.

SWOT- анализ, проведенный в пункте 2.2, выявил, что конкурентным преимуществом компании на рынке может стать возможность выхода на новые рынки или сегменты рынка, тем самым увеличить объем продаж.

Далее на основе выявленных потенциальных преимуществ и компетенций осуществляется постановка целей внедрения процессного подхода к управлению предприятием, которые можно структурировать в виде элемента «Дерева целей» (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Элемент «Дерева целей»



Постановка целей важна как для правильного выбора приоритетных бизнес процессов, так и для оценки результатов внедрения процессного подхода в компании. Рассмотрим процессно-организационную бизнес-модель компании ЗАО «Луна-Река» (Рис.2.2).

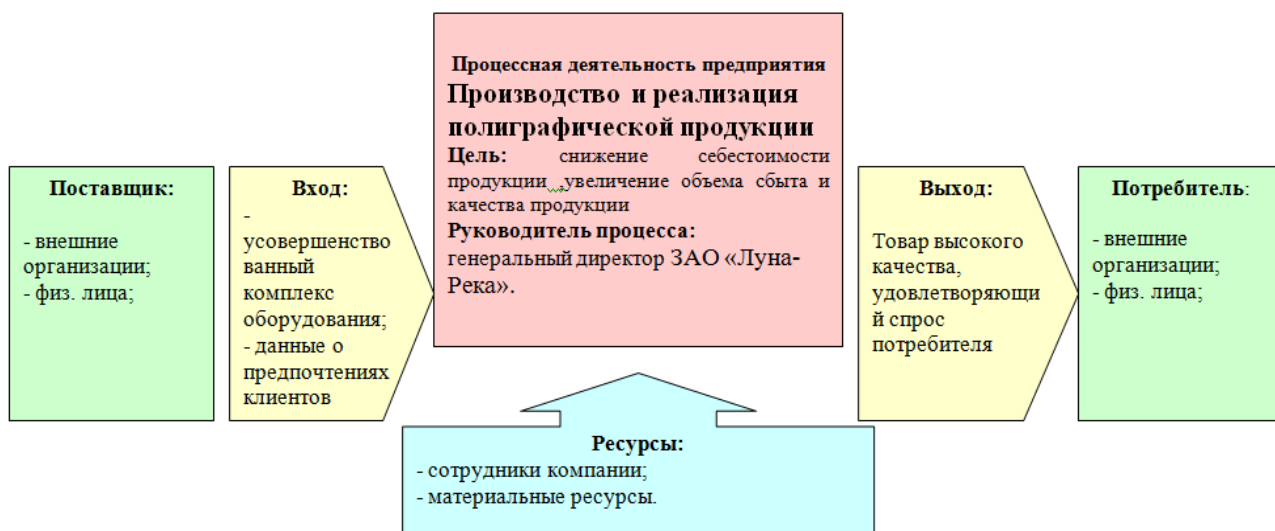


Рисунок 2.2 – Процессно-организационная бизнес-модель ЗАО «Луна-Река»

Все процессы ЗАО «Луна-Река» классифицируют на основные и вспомогательные бизнес-процессы.

Итак, основным внешним входом в процесс производства товаров будет являться информация о потребностях клиентов. Результатом процесса «Прием заказа» будут являться письменное согласие на печать готового макета и планы производства по структуре, затраченному времени и ресурсам, которые будут входить в процессы «Допечатная подготовка», «Печать», «Постпечатная обработка». Выходом процесса «Допечатная подготовка» будет установка Стр-комплекса, что направлено на отказ от услуг сторонних организаций по изготовлению плёнок. Эти мероприятия оказывают влияние на процесс «Производство». Выходом является заказанная клиентом продукция и оплаченная им, то есть чек. Следующим процессом является постпечатная обработка, то есть при необходимости ламинирование, резка, склеивание. Результатом этого процесса, является вход в процесс «Выдача заказа клиенту», который является завершающим.

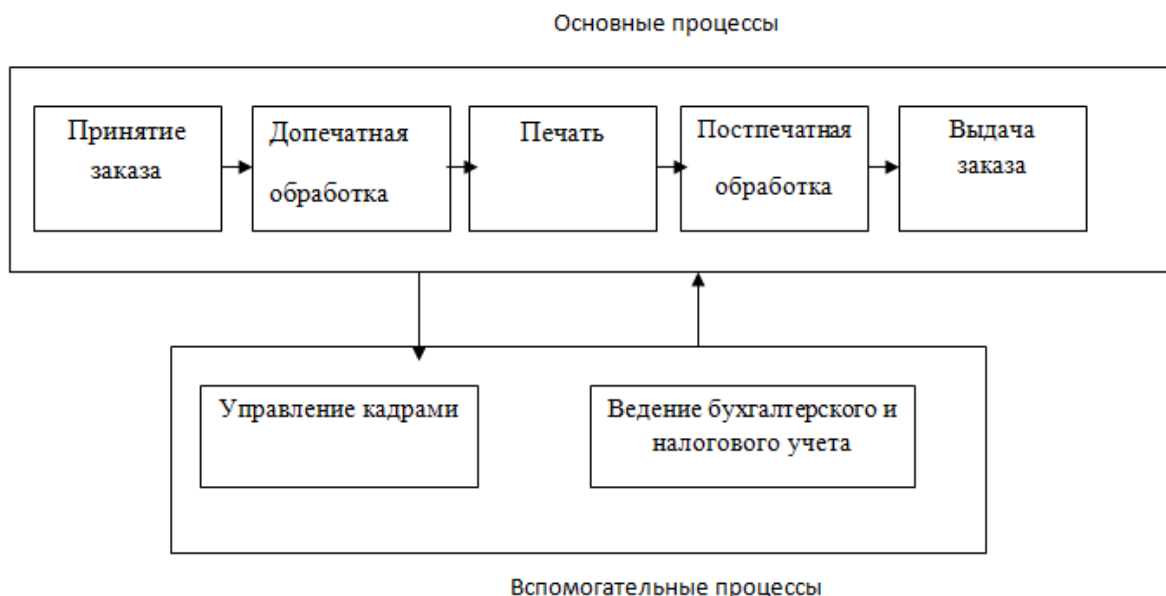


Рисунок 2.3 – Бизнес-процессы на ЗАО «Луна-Река»

Для начала рассмотрим основные процессы компании.

#### *Принятие заказа*

Прием заказа осуществляется в отделе по работе с клиентами. Наши менеджеры составляют бланк заказа, рассчитывают стоимость и оценивают возможность изготовления продукции. При необходимости также могут рекомендовать вам поменять некоторые параметры заказа для получения высокого качества продукта. После принятия заказа назначается конкретный срок выполнения.

Разработкой клиентских проектов занимаются наши дизайнеры. Далее разрабатывается макет будущей продукции. При желании клиент может заказать печать пробного варианта продукции. Далее клиент утверждает письменное согласие на печать готового макета.

#### *Допечатная обработка*

Для того чтобы получить качественно напечатанную полиграфическую продукцию проводится допечатная подготовка издания, которая позволяет проверить электронный или оригинал-макет на соответствие всем техническим требованиям до запуска производства.

Зачастую, допечатная подготовка макетов – это работа дизайнеров. Как правило, в ЗАО «Луна-Река» не оказываются услуги по набору текста на компьютере. Однако такая предпечатная подготовка может быть выполнена, если в этом будет необходимость.

#### Предпечатная подготовка: основные этапы

Ниже перечислены процессы, которые включает в себя предпечатная подготовка. Книга, брошюра, журнал и другие полиграфические издания требуют тщательного подхода к изготовлению.

1. разработка концепции конечного вида продукта;
2. предпечатная проверка готового макета;
3. редактирование текстового содержания;
4. предпечатная подготовка макетов с учетом технических требований оборудования;
5. изготовление электронного спуска полос для послепечатной обработки;
6. подготовка спусков для печати многостраничных документов;
7. изготовление пробного образца (конечный вариант изделия).

Исходя из производственной необходимости и готовности макета, предпечатная обработка может не включать в себя некоторые допечатные процессы.

Специалисты ЗАО «Луна-Река» отредактируют графическое и текстовое содержание документов, выполняют верстку любой полиграфической продукции (брошюр, журналов, книг). Также, может быть изготовлен макет изделия в электронном виде.

#### *Печать*

ЗАО «Луна-Река» использует метод офсетной печати. Офсетная печать на сегодняшний день является основным способом печати в современной полиграфии. Офсетный способ печати занимает лидирующие позиции благодаря продуктивности, высокому качеству и экономичности. Принцип листовой офсетной печати заключается в том, что краска с печатной формы передается на промежуточную поверхность и затем на желаемый материал

для печати, которым может быть бумага или ткань. Заказ принимает менеджер, который отдает его дизайнеру-верстальщику. Задача этого дизайнера – собрать макеты и верно разместить на печатном листе, учитывая все особенности печати и количество нужных копий. Процесс компоновки макетов на листе еще называют спуском полос. После того, как спуск полос завершен, макет печатного листа передается специалисту, который занимается изготовлением фотоформ. Затем, осуществляется деление макета на цветовые составляющие на компьютере с помощью специализированного программного обеспечения, после чего подаются на цифровое печатное устройство, печатающее на пленке.

#### *Постпечатная обработка*

С учетом различных направлений в развитии полиграфии, постпечатная техника в ЗАО «Луна-Река» оснащена последними средствами автоматизации, что обеспечивает качественное исполнение следующих видов послепечатной обработки:

- Ламинирование. Нанесение специальной пленки для придания изделию презентабельного вида и обеспечивающей ему надежные защитные свойства (от намокания, загрязнения).
- Сверление. Процесс послепечатной обработки, во время которого проделываются отверстия в изделии (перфоратор для сверления напоминает привычный дырокол «промышленных» размеров).
- Кругление углов. Такая постпечатная обработка придает острым окончаниям изделия округлую форму (пример: карманные календари).
- Резка тиража является необходимой операцией при изготовлении практически всех видов рекламной полиграфической продукции (листовки, буклеты, визитки и т.д.).
- Установка колец пикколо, переплет на металлическую или пластиковую пружины. Такая послепечатная подготовка может использоваться для различных изделий: перекидных календарей, бумажных пакетов, ламинированных постеров.

- Биговка и фальцовка бумаги – используются для изготовления качественных сгибов на плотной бумаге. Предварительная биговка бумаги (нанесение на лист углубленно-выпуклых линий) необходима, если требуется фальцовка буклетов из плотных материалов.

- Брошюровка на скрепку и т.д. Оптимальный вариант для скрепления таких изданий как журналы, брошюры, авторефераты, и т.д.

Тираж отправляется в мини-типографию, где рабочие, с помощью специального резака-гильотины, режут цельные стопки печатных листов на изделия (визитки, календари и т.д.), а потом бигуют, фальцуют и сшивают, если этого требует заказанная продукция.

#### *Выдача заказа клиенту*

Когда все процессы постобработки завершены, готовые изделия заказа упаковываются и отгружаются на склад, где клиент сможет забрать свою продукцию. Или же она доставляется напрямую к клиенту, если это входит в условия заказа. Происходит оплата заказчиком остатка по счету и подписание товарной накладной и актов приемки. Выдача отпечатанной продукции юридическим лицам производится на основании доверенности, выданной организацией-заказчиком. Физические лица могут получить продукцию без дополнительных документов. При передаче готового заказа типография предоставляет пакет документов: накладную, акт сдачи/приемки услуг и счет-фактуру (по требованию).

#### *Вспомогательные процессы*

##### *Управление кадрами*

Управление кадрами – это процесс, который состоит из подбора кадров, предоставлении и организации рабочих мест для эффективной работы компании. Служба персонала, существующая на ЗАО «Луна-Река» в настоящее время, следит за адаптацией новых сотрудников, занимается вопросами охраны и режима труда, регулирует взаимоотношения руководителей и подчиненных, проводит консультации по трудовым вопросам, оказывает социальную помощь.

### *Бухгалтерский учет*

Бухгалтерский учет – это процесс сбора информации о состоянии имущества организации, ее регистрации и обобщения. Процесс бухгалтерского учета состоит из учёта всех финансовых операций. Бухгалтерский учет на предприятии ЗАО «Луна-Река» предполагает ведение учета в структурах и подразделениях, оформление документации, отчетности, анализ текущего положения дел. Хозяйственная деятельность сопровождается рядом документов, которые сопровождают управленческие, производственные и финансовые операции. С помощью учетной документации определяется финансовое положение предприятия, выявляются итоги его деятельности за определенный период. Для производственного процесса учетные документы помогают рассчитать себестоимость продукции и определить параметры цикла производства. Цикл производства показывает уровень производительности работ, при этом во внимание принимаются прямые и косвенные затраты. Бухгалтерский учет дает точную информацию о реальной себестоимости, что позволяет в дальнейшем оптимизировать процесс производства.

### **3 Совершенствование бизнес процессов ЗАО «Луна-Река»**

#### **3.1 Проблемы организации и эффективности бизнес процессов ЗАО «Луна-Река»**

Деятельность компании в данный момент должна быть направлена на увеличение объемов производства, за счет привлечения новых клиентов региона – Красноярского края, таких городов как Сосновоборск, Железногорск, Канск, Ачинск, из-за того что типографии в этих городах отсутствуют, либо просто не смогут справиться с таким объемом работ. Менеджмент компании должен быть направлен на поиск долговременных партнеров, занимающихся выпуском собственной продукции, а также рекламных агентств, которые будут заниматься поиском будущих клиентов, размещать заказы в типографии «Луна-Река». Особенно важен поиск заказов на цветную полиграфическую продукцию, так как загрузка мощностей по цветной печати составляет не более 50%, в то время как черно-белой – более 95%.

Технология описания бизнес-процесса делает все операции компании прозрачными и понятными, позволяет анализировать операции и находить в них проблемы, приводящие к сбоям. Главное, что бизнес-процессы позволяют понимать взаимодействие между разрозненными подразделениями: что, кому и для чего они передают или принимают на каждом этапе. Важно, что процессная система упрощает управление операционными расходами.

На рис. 3.1 , обозначена схема бизнес-процессов на предприятии ЗАО «Луна-Река».



Рисунок 3.1 – Бизнес-процессы на предприятии ЗАО «Луна-Река»

Наиболее проблемным процессом являются постпечатная обработка, из-за отсутствия современного оборудования, типографии приходится осуществлять доставку заказа в мини-типографию. Это приводит к возникновению дополнительных затрат на логистику и пользование услугами сторонних организаций для осуществления постпечатной обработки заказа.

Эту проблему можно решить с помощью приобретения оборудования, которое ускорит процесс производства, снизить долю брака на предприятии, а также повысит рентабельность в будущем. Данный процесс обслуживают 12 человек. На данный момент типография ЗАО «Луна-Река» из постпечатного оборудования имеет только машины для фальцовки и ламинирования.

Рассмотрим постпечатную обработку журнала (100 листов формата А4, крышка – картон, корешок из материала бумвинил, объем партии 1000 шт.) и сравним показатели ручной постпечатной обработки и обработки машиной после автоматизации.

Предприятие ЗАО «Луна-Река» нуждается в оптимизации технологического процесса производства, это позволит решить как тактические, так и стратегические проблемы.



Благодаря данным изменениям типография ЗАО «Луна-Река» сможет расширить комплекс предоставляемых услуг, увеличить загруженность оборудования особенно в пиковые месяцы, а также привлекать новых клиентов.

С целью повышения прибыли ЗАО «Луна-Река» предлагается ввести стр-комплекс и модернизировать оборудование в постпечатной обработке.



Рисунок 3.2 – Бизнес-процессы на предприятии ЗАО «Луна-Река» после внедрения стр-комплекса и модернизации оборудования в постпечатной обработке

Таблица 3.2 – Планируемый объем выручки ЗАО «Луна-Река»

Наименование продукции (услуги)	Объем реализации, ед.	Цена за единицу продукции, руб.	Выручка от реализации, тыс. руб.
Печать рекламных брошюр, листовок, буклетов, визиток и т.п.	150 000	5	750
Печать справочников	280 000	3	840
Печать каталогов	1 500	30	45
Переплетение документов	4 000	25	10
Копирование документов, формат А4	220 000	1	220
Копирование документов, формат А3	2 000	3	6
Распечатка документов с носителя клиента	310 000	2	620
Итого			2581

Планируемый объем выручки от реализации (оказания услуг) в типографии ЗАО «Луна-Река» может составить 2581 тыс. руб.

Важнейшим элементом производственного процесса типографии будет являться высококачественное оборудование, а именно Стр-комплекс, которое

позволяет получать типографскую продукцию высокого качества при минимальном расходе материалов. В таблице 3.3 представлен состав и стоимость необходимого оборудования.

Таблица 3.3 – Состав Стр- оборудования для ЗАО «Луна-Река»

Наименование оборудования	Стоимость, руб.
Принтер Epson широкоформатный	70000
Устройство прямого экспонирования Стр-пластин Creo TrendSetter 800 II Quantum	620000
Проявочный процессор для обработки Стр-пластин Glunz&Jensen Interplater 85 HD Thermal	520000
Система цифровой цветопробы Agfa Grand Sherpa 50	410000
Программно-аппаратная система управления Creo Prinergy Evo	970000
Устройство прямого термального экспонирования Стр-пластин СТР Kodak TrendSetter 400 III Quantum Thermal Platesetter	70000
Итого	2590000

Рассмотрим введение Стр-комплекса на предприятии ЗАО «Луна-Река». Данное оборудование будет приобретено в лизинг в Юниаструм Банке. Стоимость оборудования составляет в среднем 2 590 000,00 рублей. Кредит сроком на 3 года с дифференцированными платежами. Расчет выплат по кредиту представлен в таблице 3.4.

Ввод Стр-комплекса и приобретение резальной машины избавит предприятие от услуг сторонних организаций, которые занимаются изготовлением пленок а также осуществлением операций постпечатной обработки (продольной и поперечной резки, подрезки, а также биговки листов по заданной программе). По данным за 2015 г. 680802,80 рублей было потрачено на услуги сторонних организаций по изготовлению пленок. Также становятся необязательным доставка заказа в мини-типографию для постпечатной обработки, таким образом, экономия в денежном варианте за год составит 720000 рублей. Без приобретения Стр-комплекса затраты ежегодно составляют 1200802.8 рублей ,следовательно, за 3 года затраты на

печать составят 3602408.4 рублей. В случае приобретения Стр-комплекса суммарные затраты за это же время составят всего 3291275,26 рубль. Ежегодные и суммарные затраты на приобретение и использование Стр-комплекса представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.4 – Расчет на приобретение Стр-комплекса.  
График лизинговых платежей

Удорожание в год		7,2%	
Сумма лизинговых платежей		3 171 275,26 руб.	
М п/п	Вид платежа	Дата	Сумма платежа, с НДС
	Авансовый	Июнь 2016	777 000,00
1	Лизинговый	Июль 2016	85 435,54
2	Лизинговый	Август 2016	85 569,86
3	Лизинговый	Сентябрь 2016	84 737,08
4	Лизинговый	Октябрь 2016	83 017,79
5	Лизинговый	Ноябрь 2016	83 071,52
6	Лизинговый	Декабрь 2016	81 405,96
7	Лизинговый	Январь 2017	75 344,50
8	Лизинговый	Февраль 2017	74 511,72
9	Лизинговый	Март 2017	71 422,38
10	Лизинговый	Апрель 2017	72 846,16
11	Лизинговый	Май 2017	71 314,92
12	Лизинговый	Июнь 2017	71 180,60
13	Лизинговый	Июль 2017	69 703,09
14	Лизинговый	Август 2017	69 515,04
15	Лизинговый	Сентябрь 2017	68 682,26
16	Лизинговый	Октябрь 2017	67 285,34
17	Лизинговый	Ноябрь 2017	67 016,70
18	Лизинговый	Декабрь 2017	65 673,51
19	Лизинговый	Январь 2018	65 351,14
20	Лизинговый	Февраль 2018	64 518,36
21	Лизинговый	Март 2018	62 825,94
22	Лизинговый	Апрель 2018	62 852,81
23	Лизинговый	Май 2018	61 643,93
24	Лизинговый	Июнь 2018	61 187,25
25	Лизинговый	Июль 2018	60 032,10
26	Лизинговый	Август 2018	59 521,69
27	Лизинговый	Сентябрь 2018	58 688,91
28	Лизинговый	Октябрь 2018	57 614,35
29	Лизинговый	Ноябрь 2018	57 023,35
30	Лизинговый	Декабрь 2018	56 002,52
31	Лизинговый	Январь 2019	55 357,79
32	Лизинговый	Февраль 2019	54 525,01
33	Лизинговый	Март 2019	53 369,86
34	Лизинговый	Апрель 2019	52 859,45
35	Лизинговый	Май 2019	51 972,94
36	Лизинговый	Июнь 2019	51 193,89
Сумма лизинговых платежей, руб.			3 171 275,26

Таблица 3.5 – Затраты на приобретение и обслуживание Стр-комплекса, руб.

Виды затрат	Годы			Итого
	1	2	3	
Выплаты по лизингу	1716858,0 3	786255,37	668161,86	3 171 275,26
Обслуживание комплекса	40000	40000	40000	120000
Итого	1756858,0 3	826255,37	708161,86	3291275,26

Таким образом, планируемые инвестиционные затраты на оборудование составят 2590000 тыс. руб. Оборудование будет амортизироваться. Срок полезного использования 5 лет. Соответственно годовые амортизационные отчисления составят 532тыс. руб.:

$$\frac{70 + 620 + 520 + 410 + 970 + 70}{5} = 532(\text{тыс.руб.}).$$

Данные амортизационные отчисления будут относиться к себестоимости продаж.

В состав расходных материалов входят сменные тонеры, картриджи, мастер-пленки для копировальной техники, а также бумага, на которой производится печать.

В таблице 3.6 приведены данные о расходе материалов на оборудовании, а также осуществлен расчет себестоимости материалов

Таблица 3.6 – Расчет потребности в бумаге для ЗАО «Луна-Река»

Тип бумаги	Цена, руб. / пачка (500 листов)	Цена, руб. / лист	Годовая потребность, листов	Затраты на бумагу, тыс. руб.
Ipe Office Standart A3	238	0,476	5 000	2
Ipe Office Standart A4	119	0,238	570 000	136
Итого				138

Выполняя различные операции вручную присутствует человеческий фактор, что снижает качество готовой продукции и увеличивает время выполнения заказа и при ручном труде довольно тяжело нормировать время выполнения заказа. Отсутствие определенного оборудования не позволяет типографии брать заказы, требующие специальной постпечатной обработки.

Для автоматизации оборудования предлагается взять лизинг в Юниаструм банк сроком на 18 месяцев, платежи дифференцированные. Автоматизация производства позволит сократить 9 рабочих мест при средней заработной плате 11000 рублей в месяц, а также необходимых отчислениях в 39,5%, общая сумма затрат на данных работников составит 138105 рублей в месяц, а за 18 месяцев – 2485890 рублей

Таблица 3.7 – Состав постпечатного оборудования ЗАО «Луна-Река»

Наименование оборудования	Цена, рублей
листоподборка	800000
Резальная машина Duplo DC	600000
термоклеевая машина	600000
Итого	2000000

Данные по приобретению необходимого оборудования (листоподборка, Резальная машина Duplo DC, термоклеевая машина) представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Расчет лизинга на сумму 2000000 руб.

Удорожание в год		7,71%	
Сумма лизинговых платежей		2 244 115,06 руб.	
М п/п	Вид платежа	Дата	Сумма платежа, с НДС
	Авансовый платеж	Июнь 2016	600 000,00
1	Лизинговый платеж	Июль 2016	104 862,28
2	Лизинговый платеж	Август 2016	104 322,93
3	Лизинговый платеж	Сентябрь 2016	103 036,78
4	Лизинговый платеж	Октябрь 2016	101 128,31
5	Лизинговый платеж	Ноябрь 2016	100 464,49
6	Лизинговый платеж	Декабрь 2016	98 638,99
7	Лизинговый платеж	Январь 2017	93 211,53
8	Лизинговый платеж	Февраль 2017	91 925,39
9	Лизинговый платеж	Март 2017	89 394,58
10	Лизинговый платеж	Апрель 2017	89 353,09
11	Лизинговый платеж	Май 2017	87 735,04
12	Лизинговый платеж	Июнь 2017	86 780,80
13	Лизинговый платеж	Июль 2017	85 245,72
14	Лизинговый платеж	Август 2017	84 208,51
15	Лизинговый платеж	Сентябрь 2017	82 922,36
16	Лизинговый платеж	Октябрь 2017	81 511,75
17	Лизинговый платеж	Ноябрь 2017	80 350,07
18	Лизинговый платеж	Декабрь 2017	79 022,44
Сумма лизинговых платежей, руб. (с учетом НДС, 18%)			2 244 115,06

Если сравнить полученные данные, то можно заметить, что предприятию выгоднее взять оборудование в лизинг. Ежемесячные платежи

по кредиту незначительно превышают затраты на персонал лишь первые 7 месяцев. Затем платежи снижаются, а предприятие через 2 года имеет в собственности оборудование, следовательно, будет расти рентабельность.

Таблица 3.9 – Сравнительные показатели ручного и машинного труда

Показатели	Затраченные ресурсы				Объемы работ	
	Ручная обработка		Автообработка		Ручная обработка	Автообработка
	Руб.	Мин.	Руб.	Мин.	шт.	шт.
Подрезка	9234	2000	5000	1000	500	1250
Сшивка	6930	1500	5700	1000	280	470
Термопереплет	13860	3000	2250	300	460	1110
Листоподборка	23100	5000	2880	360	510	1900
Итого	53124	11500	15830	2660	1750	4730

Проведенный анализ показывает, что при автообработке объемы выполненных работ выше показателей ручного труда. При сравнении затраченных ресурсов выявлено, что для автообработки понадобится меньше времени и денежных средств для обслуживания процесса. Все это свидетельствует об эффективности замены ручного труда на машинный (табл. 3.10).

Таблица 3.10 – Сравнительный анализ расходов на оплату труда и отчислений во внебюджетные фонды ЗАО «Луна-Река» при ручном и машинном труде

	Количество сотрудников, чел.	Оклад, руб. / мес.	Годовые расходы на оплату труда, тыс. руб.	Отчисления во внебюджетные фонды (22,2%), тыс. руб.
Ручная обработка	20	11000	220	48,840
Автообработка	11	11 000	121	26,862
Отклонение (+;-)	-9	-	-99	21,978

Планируемые расходы на оплату труда в ЗАО «Луна-Река» составят 121 тыс. руб., а отчисления во внебюджетные фонды 26,862 тыс. руб.

Исходя из проведенных выше расчетов, определим годовую

себестоимость работы ЗАО «Луна-Река». Соответствующие расчеты представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Расчет себестоимости продаж для типографии ЗАО «Луна-Река»

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Себестоимость материалов	333
Расходы на оплату труда	121
Отчисления во внебюджетные фонды	26,862
Амортизационные отчисления	532
Итого	1012,862

Таким образом, годовая себестоимость продаж (оказания услуг) в типографии ЗАО «Луна-Река» может составить 1012,9 тыс. руб.

Далее рассмотрим, каким образом, предлагаемое мероприятие отразится на основных показателях деятельности рассматриваемого предприятия ЗАО «Луна-Река» (табл.3.12).

Таблица 3.12 – Расчет прибыли от продажи ЗАО «Луна-Река» в 2016 году с учетом рекомендаций

Показатели	Ед. изм	2016 год	2016 год (с учетом рекомендаций)	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
Выручка	тыс. руб.	24 974	27555	2581	110,33
Себестоимость	тыс. руб.	21 739	22751,9	1012,9	104,66
Валовая прибыль					
- сумма	тыс. руб.	3 235	4803,1	1568,1	148,47
-уровень	%	12,95	17,43	4,48	X
Издержки обращения					
- сумма	тыс. руб.	93	93	-	100,00
-уровень	%	0,37	0,35	-0,02	X
Прибыль от продажи					
- сумма	тыс. руб.	3 142	3 368	226	107,20
-рентабельность продаж	%	12,58	12,68	0,10	X

Проведенные расчеты показывают, что при осуществлении предлагаемого мероприятия выручка предприятия вырастет до 27555 тыс. руб., то есть на 2581 тыс. руб. в абсолютном выражении или на 10,33% в относительной форме. Одновременно повысится себестоимость продаж с 21739 до 22751,9 тыс. руб., то есть на 4,66% в относительной форме. В связи с тем, что темп прироста выручки больше темпа прироста себестоимости на

предприятию будет отмечаться некоторое увеличение уровня валовой прибыли, а именно с 12,95 до 13,03%. Сумма валовой прибыли составит 3461 тыс. руб., что на 226 тыс. руб. в денежной форме больше отчетного года. Одновременно уровень издержек обращения сократится с 0,37 до 0,35%, что будет свидетельствовать об относительной экономии средств предприятия. Прибыль от продаж увеличится с 3142 тыс. руб. в 2013 году до 3368 тыс. руб. в 2013 году с учетом осуществления рекомендаций, то есть на 226 тыс. руб. в денежной форме или на 7,2% в относительном выражении. Рентабельность продаж составит 12,68%, что больше отчетного периода анализа на 0,1%, что будет свидетельствовать о повышении эффективности деятельности предприятия и о целесообразности предлагаемого мероприятия (открытие мини-типографии), направленного на повышение прибыли ЗАО «Луна-Река» и оптимизацию эффективности ее использования.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для передовых западных стран автоматизация стала уже рядовым явлением, и автоматизация производств – это естественный путь развития отечественных типографий. Только грамотно управляемая и контролируемая типография сможет эффективно реагировать на вызовы внешней среды и опережать своих конкурентов.

Важно понимание текущего уровня организации производства, и результата, которого требуется достичь. Каждый этап развития имеет свои особенности, интересы клиентов, сотрудников, руководителей и владельцев часто вступают в противоречия. Понимание этого позволит избежать ряда ошибок и несбывшихся ожиданий, позволит сформировать политику в части внедрения информационных технологий и добиваться максимального эффекта от сделанных в этой области инвестиций.

При анализе были выявлены основные и вспомогательные бизнес-процессы, протекающие на предприятии, а также проблемные моменты и предложены пути по усовершенствованию процессов допечатной и постпечатной обработки. Что касается предложений по приобретению допечатного оборудования (Стр-комплекса), а также машин для постпечатной обработки, то предложение по их приобретению в лизинг обосновано финансовыми показателями, которые более подробно описаны в пункте 2.2. Не смотря на то, что в целом итоговый рейтинг не достиг нормативного значения, отдельные показатели, такие как рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж, финансовая устойчивость предприятия и т.д. увеличивались с каждым годом на протяжении последних 3-х лет, что говорит о стабильности и платежеспособности предприятия. Это позволяет типографии ЗАО «Луна-Река» приобрести в оборудование в лизинг стоимостью 2000000 рублей на 1,5 года постпечатное оборудование) годовых и стоимостью 2590000 рублей на 3 года (Стр-комплекс). Приобретение постпечатного оборудования позволит снизить расходы на содержание

персонала, а также избавит процесс от человеческого фактора, уменьшив тем самым количество брака, и увеличив производительность труда в разы. Также данное оборудование позволит оказывать заказчикам услуги, которые раньше типография не предоставляла. Это даст определенные преимущества перед конкурентами ЗАО «Луна-Река» в занимаемом сегменте.

В свою очередь Ctr-комплекс позволяет значительно форсировать стадию допечатной подготовки, например если раньше, пользуясь услугами сторонних организация для получения печатной формы требовалось около 2 рабочих дней, то с приобретением данного оборудования этот процесс займет всего около 30 минут. Также, это позволит избавиться от услуг сторонних организаций, и соответственно производя самостоятельно печатные формы типография ЗАО «Луна-Река», сможет влиять на себестоимость заказа и в случае обострения конкурентной борьбы демпинговать по ценам.

Для решения проблемы сезонности производства возможны следующие пути решения:

- ввод 2-ой смены в «пиковые» сезоны производства, такие как ноябрь, декабрь и март, апрель, май;
- поиск клиентов, деятельность которых приходится на летнее время (парки отдыха, туристический бизнес и т.п.);
- поиск клиентов, имеющих непрерывный цикл производства (пищевая промышленность, производство продуктов первой необходимости, перевозки, энергетика, ЖКХ и т.д.);
- предоставление отпусков сотрудникам предприятия и ремонт оборудования в сезоны простоев.

Для того что реализовать данные предложения по совершенствованию производственного процесса на типографии ЗАО «Луна-Река» необходимо провести следующие мероприятия: Ввод 2-ой смены в пиковые месяцы

загрузки типографии, Приобретение Стр-комплекса, Приобретение постпечатного оборудования

Итого на реализацию данных мероприятий по совершенствованию производственного процесса типография ЗАО «Луна-Река» придется потратить 4640000 рублей. В современных условиях это не такие уж большие деньги для типографии. Итого на реализацию данных мероприятий по совершенствованию производственного процесса типография ЗАО «Луна-Река» придется потратить 4590000 рублей. Данные мероприятия позволят сократить штат на 9 человек, снизить процент брака на производстве и увеличить скорость выполнения заказа.