

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ СИМПОЗИУМ «УРАЛЬСКАЯ ГОРНАЯ ШКОЛА – РЕГИОНАМ»

21-28 апреля 2009 г.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ В НЕДРОПОЛЬЗОВАНИИ

УДК 338.246.027.2:504.062

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ РАЦИОНАЛЬНОГО ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ

ИГНАТЬЕВА М. Н., БОЛЬШАКОВА Е. С.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Экономическое стимулирование — составная часть экономического механизма управления в сфере природопользования и охраны окружающей среды. Сущность экономического стимулирования природоохранной деятельности заключается в создании у природопользователей непосредственной материальной (денежной) заинтересованности в осуществлении мер природоохранного характера.

Существует две группы методов эколого-экономического стимулирования: позитивной и негативной мотивации.

Эти две стороны экономического стимулирования можно определить как меры заинтересованности и меры ответственности. Использование первой или второй групп методов определяется уровнем законодательно-нормативного обеспечения отдельных вопросов природопользования, экономической оценкой выгодности проводимых природоохранных мероприятий для предприятия, а в основе формируется экологическими потребностями общества.

Эколого-экономическое стимулирование включает:

- льготное налогообложение;
- финансово-кредитный механизм природоохранной деятельности (льготное кредитование, субсидирование, субвенцирование и др.);
- ценовую политику (использование поощрительных цен и надбавок на экологически чистую продукцию, регулирование цен на первичные ресурсы и конечную продукцию);
- государственную поддержку предприятий, производящих природоохранное оборудование и контрольно-измерительные приборы, а также фирм, выполняющих работы и оказывающих услуги экологического назначения;
- введение ускоренной амортизации основных фондов природоохранного назначения.

Рассмотрим более подробно отдельные инструменты эколого-экономического стимулирования.

1. Налоговые льготы предполагают:

- отсрочку налогового платежа;
- исключение из налогообложения имущества бюджетных учреждений и организаций, в число которых включены заповедники, природные национальные и дендрологические парки, ботанические сады. Кроме того, стоимость имущества предприятий, исчисленная для целей налогообложения, уменьшается на балансовую (нормативную) стоимость объектов, используемых для охраны природы. Также в соответствии со ст. 4 (п. «а») Закона Российской Федерации "О налоге на имущество предприятий" (с последующими изменениями и дополнениями) предусматривается, что для внебюджетных фондов не являются объектом налогообложения концентрируемые на их

счетах средства в виде обязательных отчислений юридических и физических лиц, используемые этими фондами по целевому назначению;

- освобождение от подоходного налога граждан, подвергшихся воздействию экологических катастроф (в частности, радиации вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС);

- освобождение от уплаты таможенных пошлин на импортное оборудование, ввозимое для осуществления природовосстановительных мероприятий в зоне экологических бедствий и катастроф. Также Федеральным законом "О внесении изменения и дополнения в Закон Российской Федерации "О таможенном тарифе" (ст. 1, п. 2) освобождается от уплаты таможенной пошлины оборудование, включая машины, механизмы, а также материалы, входящие в комплект поставки соответствующего оборудования, и комплектующие изделия (за исключением подакцизных), ввозимые на территорию Российской Федерации в счет кредитов. Эта льгота распространяется и на природоохранное оборудование.

В части первой Налогового кодекса Российской Федерации (ст. 67) предусматривается предоставление инвестиционного налогового кредита организациям, проводящим научно-исследовательские или опытно-конструкторские работы либо техническое перевооружение собственного производства, в том числе направленным на защиту окружающей среды от загрязнения промышленными отходами.

Экономическое стимулирование деятельности в области обращения с отходами производится в соответствии со ст. 24 Закона Российской Федерации "Об отходах производства и потребления" (1998 г.), реализуется следующим образом:

- понижение размера платы за размещение отходов индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам, осуществляющим деятельность, в процессе которой образуются отходы, и внедряющим технологии, обеспечивающие уменьшение количества отходов;

- применение ускоренной амортизации основных фондов, связанных с осуществлением деятельности в области обращения с отходами.

Однако современная налоговая система не содержит системы экологического налогообложения, применимой в целях выхода из чрезвычайных экологических ситуаций. Развитие экологического налогообложения связано с закреплением в новом Налоговом кодексе федерального значения экологических налогов.

2. Финансово-кредитный механизм также является важнейшим рычагом стимулирования рационального ресурсопользования и природоохранной деятельности. Он включает:

- льготное кредитование мероприятий, имеющих природоохранный эффект;

- займы с уменьшенной ставкой процента;

- субсидии, представляющие специальные выплаты предприятиям-загрязнителям за сокращение выбросов (сбросов);

- инвестиционные субвенции регионам, предоставляемые на природоохранные цели на безвозмездной основе.

Политика льготного кредитования подразумевает предоставление льготных кредитов на природоохранные цели из бюджета, а также привлечение банковских кредитов. Преимущество банковского кредитования по сравнению с бюджетным заключается в соблюдении принципов платности и возвратности предоставляемых средств, что должно стимулировать исключительно целевое использование кредитов и минимальные сроки проведения природоохранных мероприятий. При этом государство предоставляет банку-кредитору налоговую льготу (снижение налоговой ставки на доход), тем самым стимулируя банки к экологическому кредитованию. Кроме того, государство может предоставить банку дотацию на компенсацию кредита под пониженный процент, что дает гарантию возвратности и платности кредита. Само предприятие может гарантировать выплату кредита собственным экологическим фондом. Решение проблемы возвратности банковских средств требует создания ипотечных банков.

3. Ценовая политика подразумевает стимулирование производства и потребления экологичной продукции. Это осуществляется через льготное ценообразование. Его суть заключается в том, что экологически чистая продукция, выпущенная с применением малоотходных и безотходных технологий, реализуется по более низкой цене, чем аналогичная продукция, произведенная на экологически грязном производстве.

Ценообразование дополняется специальным налогообложением: цена на экологически вредную продукцию должна быть занижена для производителя и завышена для потребителя (путем введения акцизного сбора).

4. Ускоренная амортизация. Ее сущность состоит в том, что износ основных средств начисляется по повышенным нормам (но не более чем вдвое). Таким образом, ускоренная амортизация создает благоприятные возможности для массового обновления основного капитала, модернизации промышленности и развития научно-технического прогресса. При этом повышение амортизационных отчислений уменьшает сумму налогооблагаемой прибыли, ускоряет оборот основного капитала. Метод ускоренной амортизации распространяется только на активную часть основных фондов с нормативным сроком службы более трех лет. В полной мере ускоренная амортизация применима и в отношении природоохранного и энергосберегающего оборудования.

УДК 330.322.54

ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РЕАЛЬНОЙ СТОИМОСТИ АКТИВОВ

ГЕНЗЕЛЬ О. В.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

Россия в процессе построения собственной экономической структуры, формирования отраслей народного хозяйства и финансового сектора сталкивается с рядом проблем, для разрешения которых недостаточно обладать базовыми знаниями в той или иной области экономики. Необходимость правильного понимания сложившейся ситуации и формирующихся тенденций предъявляет все новые и более жесткие требования. Нестандартные, новаторские (основанные на синтезе уже имеющихся методик) подходы к решению экономических проблем – это ключ к динамичному, уверенному, а главное, конкурентоспособному развитию государственной экономики.

В последние годы стало очевидным, что двигателем стабильного развития экономики являются не предприятия-гиганты, обладающие огромными мощностями и контролирующие львиную долю рынка (так называемый крупный бизнес), а средние и малые предприятия, способные мобильно реагировать на малейшие изменения не только в государственной, но и в мировой экономике. Однако проблемы, с которыми сталкивается малый и средний бизнес, далеко не маленькие – от отсутствия должного бизнес-опыта до методически не верного структурного построения фирмы и самого бизнеса. И если опыт является ситуационным фактором и приходит со временем, то нормативно-правовая и методическая база – это фактор системный, и его понимание, разрешение проблем, связанных с ним, требует фундаментальных исследований.

В процессе изучения современных проблем бизнеса, особенно остро вставших в период мирового финансово-экономического кризиса, появилась возможность вычлнить основную из них – оценку инвестиционной привлекательности фирмы или конкретного производства. На сегодняшний день при выборе объекта инвестирования инвесторов в большей степени интересует не прибыль и рентабельность предприятия, а реальная стоимость активов этого предприятия, так как рентабельный продукт сегодня может быстро стать не конкурентоспособным завтра.

Любой актив, как финансовый, так и реальный, обладает определенной стоимостью. Для успешного инвестирования и управления активами требуется не только понимание того, что такое «стоимость», но и знание тех факторов, которые на нее влияют. Оценить можно любой актив, хотя в отношении одних активов это сделать легче, чем в отношении других. При этом параметры оценки могут меняться в зависимости от конкретных условий. Тем не менее методики оценки стоимости активов имеют достаточную степень сходства основополагающих принципов. Основным сходством является то, что любая методика имеет некоторую степень неопределенности, которая часто связана со спецификой оцениваемого актива. А раз имеются определенные сходства и, как показывает практика, их больше, чем различий, есть реальная возможность синтезировать единую методику оценки реальной стоимости активов предприятия, с целью получения максимально достоверного и точного представления об эффективности инвестирования.

Наиболее часто при оценке стоимости активов предприятия используют четыре метода:

Первый – метод оценки, основанный на активах. При ее проведении выясняется, сколько стоят в настоящее время активы, принадлежащие фирме.

Существует два способа, позволяющих оценить фирму при использовании техники оценки, основанной на определении стоимости активов предприятия.

Первый способ основан на ликвидационной стоимости, когда выясняется, сколько рынок готов заплатить за активы, если бы они подвергались ликвидации сегодня.

Второй способ состоит в оценке стоимости замещения, когда оценивается, во сколько сегодня обойдется воспроизведение или замена активов, установленных у фирмы.

Второй – метод оценки, предусматривающей дисконтирование денежных потоков, чтобы получить стоимость собственного капитала или фирмы в целом.

При дисконтировании денежных потоков, как правило, используют дисконтирование стоимости привлечения капитала, в данном случае определяется стоимость собственного капитала и дисконтирование денежных потоков фирмы, для того чтобы получить стоимость фирмы. При этом денежные потоки на собственный капитал определяют как «дивиденды» или как «денежные потоки на собственный капитал». Затем эти модели классифицируют на основе допущений относительно роста, выделяя модели со стабильным ростом, двух- и *n*-фазные модели. Наконец, измерение прибыли и денежных потоков модифицируют, чтобы найти соответствие между особыми характеристиками актива и текущей прибылью активов, имеющих нормальную прибыль, или нормализованной прибылью активов, текущая прибыль которых может быть искажена либо по причине временных факторов, либо за счет циклических эффектов.

Третий – метод сравнительной оценки, который основан на сопоставлении активов-аналогов (мультипликативный метод).

При использовании этого метода в качестве меры стоимости применяют либо стоимость собственного капитала, либо стоимость фирмы, связанную с несколькими специфичными для фирмы переменными, такими как прибыль, балансовая стоимость и объем продаж. Сами мультипликаторы можно оценить, опираясь на показатели сопоставимых фирм в том же самом бизнесе или на основе перекрестных регрессий, в которых используется более широкая генеральная совокупность

Четвертый – метод оценки опционов и использует оценку условных требований. В рамках каждого из этих подходов имеются развивающиеся варианты, которые помогают прийти к заключительной оценке.

В данном случае рассматривается имеющийся у фирмы опцион на отсрочку осуществления инвестиционных решений. Это дает возможность оценить патент или запасы неразработанных природных ресурсов. Опцион на расширение может привести к тому, что молодые фирмы с потенциально крупными рынками будут торговаться с премией сверхстоимости дисконтированных денежных потоков. Наконец, инвесторы могут извлечь дополнительную стоимость из опциона на ликвидацию проблемных фирм со значительным долгом.

Описанные модели обеспечивают глубокий и исчерпывающий анализ всех разнообразных способов, позволяющих фирме оценить стоимость активов. Тем не менее при увеличении числа исходных данных анализ может усложниться. Трудно, например, связать систему вознаграждения менеджмента с моделью дисконтирования денежных потоков, поскольку, для того чтобы перейти к результатам, желаемым для менеджмента, необходимо оценить большое число исходных данных, которые носят переменчивый и субъективный характер, кроме того, ими можно манипулировать.

Если допустить, что рынки эффективны, то можно заменить ненаблюдаемую стоимость в модели дисконтирования денежных потоков на наблюдаемую рыночную цену и вознаграждение или наказание менеджеров, основанное на динамике курсов акций. Таким образом, фирма, чей курс акций повышается, рассматривается как создавшая стоимость, в то время как фирма, курс акций которой падает, уничтожает стоимость. Системы вознаграждения, основанные на ценах акций, включая гранты и warrants на акции, стали стандартным компонентом большинства пакетных вознаграждений менеджмента.

Хотя в настоящее время рыночные цены обладают преимуществом, они также заключают в себе ряд неопределенностей. Даже если рынки эффективны, курсы акций обычно колеблются вокруг истинной стоимости, рынки иногда все-таки ошибаются. Так, фирма может обнаружить, что имеет место повышение цены ее акций и, соответственно, вознаграждение менеджмента, даже если ее стоимость уничтожается. И, наоборот, менеджеры фирмы могут быть наказаны при снижении курса

акций, хотя они предпринимали действия, способствующие повышению стоимости фирмы. Другая проблема, связанная с ценой акции, принимаемая в качестве основы для определения вознаграждения, заключается в их доступности для всей фирмы в целом. Соответственно, курсы акций нельзя использовать для анализа управляющих отдельными подразделениями фирмы или для изучения их функционирования в ракурсе сопоставления.

В прошлом десятилетии, хотя фирмы стали больше концентрироваться на создании стоимости, они по-прежнему относились с подозрением к финансовым рынкам. Сумев усвоить смысл понятия «стоимость дисконтированных денежных потоков», фирмы не желают связывать вознаграждения со стоимостью, измеренной на основе множественных оценок.

В сложившихся условиях появляется необходимость создания новых механизмов измерения стоимости, которые будут просты в плане оценки и использования, в незначительной степени зависимыми от динамики рынка и не требуют большого числа оценок.

Так, наибольшее влияние на определение реальной стоимости активов предприятия должен оказать синтез изложенных методик со следующими механизмами:

1. Добавленная экономическая стоимость (EVA), измеряющая добавленную стоимость, созданную фирмой благодаря ее существующим инвестициям.

2. Денежные потоки на инвестиции (CFROI), измеряющие доход в процентах, созданы фирмой на существующих инвестициях.

В результате реализации предложенного синтеза имеющиеся методики оценки стоимости активов предприятия с целью определения эффективности вложения инвестиций получают ряд следующих преимуществ:

– В методике дисконтирования денежных потоков оценка стоимости активов ведется исходя из балансовой стоимости капитала, это, в свою очередь, приводит к недооценке стоимости привлечения капитала, и в наибольшей степени недооценка проявляется для фирм, обремененных долгами. Синтез данной методики с механизмом EVA даст более точное представление о стоимости активов предприятия, так как расчет в данном случае будет вестись исходя из рыночной стоимости долгов и собственного капитала. В итоге реальная оценка стоимости привлеченного капитала даст наиболее достоверную экономическую стоимость активов предприятия.

– Объединение EVA с методикой оценки активов на основе сопоставления активов-аналогов позволит скорректировать неточности, вызванные тем, что в расчетах по данной методике во внимание не принимается добавленная экономическая стоимость активов, которая, в свою очередь, ведет к увеличению стоимости фирмы.

– Основное преимущество использования механизма CFROI заключается в том, что в отличие от традиционного дисконтирования денежных потоков, где в расчет берутся имеющиеся денежные потоки, в нем используются существующие и еще не реализовавшиеся денежные потоки. Использование данного механизма позволит оценить не только моментную стоимость активов и в итоге фирмы, но и оценить их потенциал, т. е. дать реальную оценку стоимости бизнеса.

Итак, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что имеющиеся методики оценки стоимости активов предприятия, с целью определения его инвестиционной привлекательности, имеют определенные недостатки. Для их возможного устранения необходимо использовать механизмы EVA и CFROI. В результате инвестор, при выборе объекта инвестирования, получит более четкое и реалистичное представление о стоимости активов объекта, а следовательно, сможет более реально определить эффективность собственных вложений.

ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

ЮРКОВА Е. И., ЕЛОВСКИХ А. А.

ГОУ ВПО «Уральский государственный горный университет»

В основе процессного подхода к управлению организацией лежит выделение в организации бизнес-процессов и управление этими бизнес-процессами.

Бизнес-процесс — это устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя.

Эффективность процессного управления можно определить тремя составными частями, характеризующими эффективную работу предприятия: система «целеположения - управление бизнесом посредством задания целей и стратегий; система управления бизнес-процессами; процессная среда, позволяющая системе управления бизнес-процессами эффективно функционировать для достижения поставленных целей.

Система «целеположения» подразумевает комплекс организационных и технических мер и ресурсов, в том числе управленческих, направленных на правильную постановку бизнес-задач, оценку результатов, корректировку процессов, выработку целей, определение стратегии.

Под процессной средой понимают окружение, которое является основой эффективного процессного управления. Она включает в себя структуру предприятия, ресурсное обеспечение, систему стандартизации, систему отчетности, управление качеством.

Важнейшую и основную функцию — исполнителя и контролера бизнес-процессов - выполняет система управления бизнес-процессами.

При создании эффективной системы управления бизнес-процессами важно воедино увязать стратегическое и оперативное управление, так как бизнес-процессы эффективно настраиваются лишь при условии наличия стратегии развития предприятия.

Рассмотрим более подробно процесс управления бизнес-процессами, правильная организация которого во многом определяет эффективность применения процессного подхода.

Система управления процессами организации включает в себя действия по преобразованию входов и выходов, систему сбора информации о показателях процесса, систему анализа этой информации и принятие управленческих решений, систему непрерывного улучшения показателей процесса и корректирующих действий по устранению причин отклонений в ходе процесса. Показатели процесса должны быть интегрированы в общую систему управленческого учета организации, система планирования деятельности процессов – в систему стратегического планирования организации.

Интеграция системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами обеспечивается за счет создания и поддержания в работоспособном состоянии единой системы целей, показателей и критериев их достижения.

Насколько результативно и эффективно организованы бизнес-процессы, определяется системой показателей. Система показателей в рамках систем стратегического управления и управления бизнес-процессами строится на основе определенных стратегических целей и путей их достижения. После того как система стратегических целей и показателей для организации в целом построена, разрабатывают систему показателей для каждого бизнес-процесса.

Определение стратегических целей организации осуществляется по трем направлениям: финансовые цели основываются на понимании целесообразных темпов роста организации, динамики изменения структуры капитала, характеристике приемлемых источников финансирования и других параметров; рыночные цели определяют, как именно должна работать организация для достижения рыночных преимуществ; цели по улучшению бизнес-процессов (внутренние цели) направлены на повышение результативности и эффективности процессов.

Разработанная система показателей должна быть сбалансированной. Если система показателей будет ориентирована только на учет какого-либо одного фактора деятельности, процесса, то учет оставшихся факторов не выполняется. Односторонний подход приводит к тому, что

при улучшении одного показателя остальные существенно ухудшаются. Поэтому для анализа и оценки процесса важно создание комплексной, непротиворечивой системы показателей оценки процесса; измерение результативности и эффективности процесса; определение критерия нормального хода процесса; выполнение мониторинга изменения состояния процесса на основе системы показателей; исключение мотивации руководства и персонала на основе одного выделенного показателя в ущерб остальным.

Управление процессами на оперативном уровне осуществляется владельцами процесса на основе плановых заданий и показателей процесса, получаемых от вышестоящего руководства. Система оперативного управления процессом направлена на непрерывное улучшение его показателей. Управление процессом начинается с регулярного получения владельцем данных о ходе процесса. Затем владелец процесса проводит анализ данных, сравнивая получившийся результат с плановыми показателями и указаниями руководителя. Результаты анализа владелец процесса передает вышестоящему руководителю. Формируется обратная связь. Оперативное управление процессом достигается коррекцией, так как руководитель, в соответствии с изменившейся ситуацией, может вмешиваться в реализацию процесса и изменять планы, сроки, ресурсы и результаты процесса.

Оценку деятельности процесса выполняют по трем составляющим: процесс, продукт процесса и удовлетворенность клиентов процесса. Для оценки составляющих бизнес-процесса выделяют три вида показателей: стоимостные, технические и показатели времени. Показателями оценки деятельности процесса выступают суммарные затраты на объем производства, длительность цикла обработки заявки клиента, число сотрудников и процент несоответствующей продукции. В качестве показателей, характеризующих продукт процесса, могут выступать цена продукта, его срок годности и технические параметры. Показателями, свидетельствующими об удовлетворенности клиентов процесса, служат рост объема продаж по одному клиенту, длительность использования продукта, число жалоб.

Качество процесса/продукта может быть определено как совокупность свойств, способных удовлетворить потребности организации/потребителя, на основе совокупности всех показателей.

Система показателей процессов должна быть достаточно полной, чтобы адекватно оценивать результаты процессов и процедур наглядной и простой для анализа и сопоставления и экономически целесообразной информацией.

Основой любого производственного предприятия является технологический процесс. Применение процессного подхода позволяет представить технологию производства как единый процесс, взаимосвязанный со стратегическими целями организации. Контрольные показатели систем управления представлены в таблице.

Показатели, характеризующие данный продукт, имеют увязку со стратегическими целями в области финансов (цель – оптимизация затрат, общий показатель – себестоимость производства, показатель продукта процесса – себестоимость единицы изделия), рынка (цель – улучшение условий поставки, общий показатель – срок поставки, показатель процесса – время простоя оборудования, % отклонения от планового времени производства партии, показатель продукта процесса – % срыва сроков выполнения заказов, показатели удовлетворенности клиента – % отклонений от плановых сроков производства), процесса (цель – сокращение издержек на производство, общий показатель – себестоимость ед. изделия, показатель продукта процесса – себестоимость единицы изделия, показатели удовлетворенности клиента – % отклонения от плановой себестоимости).

При процессном подходе к управлению бизнесом в качестве основного показателя его эффективности можно рассматривать оптимальность бизнес-процессов с точки зрения скорости их прохождения (исполнения) и количества затрачиваемых на их выполнение ресурсов. Для повышения эффективности бизнеса с точки зрения процессного подхода необходимо добиться создания совокупности оптимальных бизнес-процессов с максимальной скоростью прохождения и минимальными ресурсными затратами. Увеличение скорости исполнения операций (действий в рамках бизнес-процесса) ведет к повышению производительности труда, а сокращение ресурсов на их выполнение — к уменьшению затрат.

Процессный подход позволяет создать единую систему целей, показателей и критериев их достижения по средствам интеграции системы стратегического управления и системы управления бизнес-процессами, тем самым повышая отдачу от бизнеса и делая бизнес более прозрачным и управляемым. Внимание руководителей сосредотачивается на стратегических вопросах развития предприятия. Предприятие, ориентированное на процесс, обеспечивает внутри себя непрерывный

цикл производства продуктов и услуг, а также контроль качества на каждом шаге производства продуктов и услуг. Применение процессного подхода позволяет увидеть достигнутые результаты и способы их достижения. Управление по бизнес-процессам решает проблему неэффективного взаимодействия подразделений различной функциональной подчиненности – устраняет функциональные барьеры, так как деятельность подразделений компании ориентирована на конечный результат и удовлетворение требований клиента.

Контрольные показатели систем управления

Стратегическое управление	Перспективы	Цели	Показатели		
	Финансовые	Прибыль, объем продаж, затраты	Управленческая прибыль, себестоимость производства, операционные затраты в офисе		
	Рыночные	Новый продукт, лучшие условия поставки	Цена, срок поставки, время обслуживания, полнота информационного обеспечения		
	Процессы	Сокращение издержек на производство, повышение качества обслуживания клиентов, эффективность и качество закупок, повышение качества производства	Себестоимость ед. изделия, процент рекламаций, ошибки в комплектации заказов, срок поставки сырья, % несоответствующего сырья, снижение % брака		
Оперативное и текущее управление производственным процессом	Показатели процесса		Стоимостные показатели (ден.ед.)	Показатели времени выполнения	Технические показатели
			Оценка возможна, только если есть финансовые данные о ходе процесса	Время простоя оборудования, % отклонения от планового времени производства партии, срок эксплуатации оборудования до замены	Фактическая производительность, % несоответствующей продукции, расход материалов на ед. продукции
	Показатели продукта процесса		Себестоимость единицы изделия	% срыва сроков выполнения заказов	% продукции с поврежденной упаковкой
	Показатели удовлетворенности клиента		% отклонения от плановой себестоимости	% отклонений от плановых сроков производства	Количество рекламаций от конечных потребителей

В основе каждого бизнеса находятся бизнес-процессы. Правильное выделение и совершенствование бизнес-процессов дает предприятию огромные преимущества перед конкурентами. Эффективное управление ключевыми процессами предприятия является ключом к успеху.