

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ**  
( С О Ф Н И У « Б е л Г У » )

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ  
НА ПРЕДПРИЯТИИ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 92071380  
Попковой Евгении Александровны

Научный руководитель  
к.и.н., доцент  
Лепешкина Е.Ю.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ	6
1.1. Понятие и основные характеристики бизнес-процессов	6
1.2. Сущность и основные принципы метода структурного анализа и проектирования	13
1.3. Современные информационные технологии в проектировании бизнес - процессов	16
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС- ПРОЦЕССАМИ В ООО «ИНТЕХ»	9 23
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Интех»	23
2.2. Анализ бизнес-процессов в ООО «Интех»	33
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ООО «ИНТЕХ»	44
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления бизнес-процессами в ООО «Интех»	44
3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления ООО «Интех»	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

### **Актуальность темы выпускной квалификационной работы.**

Нестабильная экономическая ситуация в стране и на рынке в 2014-2016 гг., постоянное изменение внешней среды и постепенное ожесточение конкуренции привели к повышению интереса у владельцев предприятий розничной торговле к процессно-ориентированным методам управления. Данный подход позволяет рассмотреть предприятие как сложную систему операций выполняемых на его территории, а не структуру замкнутых на выполнении своих функции отдельных подразделений. Согласно данному подходу управление организацией - это управление бизнес-процессами, протекающими на предприятии. И чем эффективней они управляются, тем сильнее конкурентное положение предприятия на рынке.

Именно сейчас, в 2017 году, в условиях стабилизации экономической ситуации, наступило время, когда такие инструменты, как маркетинговые стратегические исследования, маркетинговая проектная экспертиза, маркетинговая структура управления и др., должны активно использоваться в новых условиях.

К сожалению, попытки применять подходы реинжиниринга бизнес-процессов без овладения принципами маркетингового управления производством часто оказываются аналогичны попыткам перейти к технологиям XXI в. сразу от технологий XVIII в.. Здесь даже частичный успех сомнителен. Реинжиниринг бизнеса требует начать заново, начать с нуля. Он означает отказ от многого из накопленной за два столетия мудрости промышленного менеджмента, необходимость забыть то, как работа осуществлялась в эпоху массового рынка, и решить, как она теперь должна выполняться наилучшим образом. Поэтому, представляется чрезвычайно

важным рассмотреть процессы реинжиниринга бизнес-процессов на примере конкретного предприятия.

**Степень разработанности проблемы исследования.** Проблемы анализа бизнес-процессов рассмотрены в трудах Ю.М. Соболева, Е.А. Грампа, Н.К. Моисеевой, М.Г. Карпунина, Б.И. Майданчика, А.Я. Кибанова, А.М. Кузьмина, А.А. Барышникова, Г.Н. Калянова, В.Э. Керимова и др. Среди трудов зарубежных ученых следует отметить работы Л.Д. Майлса, Х. Эберта, К. Томаса, Р. Влчека, К. Друри, Д.К. Шима, Д.Г. Сигела, А.Г. Курьяна, В.В. Литовченко и др.

**Объектом исследования бакалаврской работы** выступает основной бизнес-процесс предприятия розничной торговли ООО «Интех», занимающийся реализацией строительных материалов.

**Предмет исследования** – структурный анализ и проектирование бизнес-процессов.

**Гипотеза исследования:** успешное совершенствование системы управления бизнес-процессами возможно при условии полного вовлечения всех структурных подразделений компании.

**Целью бакалаврской работы** является развитие теоретических и методических аспектов совершенствования бизнес-процессов с использованием методологии структурного анализа и проектирования.

Поставленная цель обуславливает постановку и решение следующих взаимосвязанных **задач:**

1. Изучить и систематизировать имеющийся опыт и теоретико-методологические основы управления бизнес-процессами.
2. Путем проведения анализа выявить наиболее важные причины, создающие основные сложности и затруднения при внедрении оптимизации бизнес-процессов и системы менеджмента качества.
3. Разработать систему управления бизнес-процессами позволяющую преодолеть основные сложности и затруднения при ее внедрении на предприятии торговли.

**Теоретической и методологической базой бакалаврской работы** послужили фундаментальные и прикладные исследования по вопросам управления качеством на предприятиях и реинжинирингу бизнес-процессов, работы российских и зарубежных ученых в области менеджмента качества, научные публикации по проблемам социального проектирования, материалы научных конференций, законодательные акты.

**Практическая значимость** работы связана с его прикладным характером, комплексностью решения поставленных задач. Результаты практических исследований могут быть применены при совершенствовании системы управления бизнес-процессами в российских предприятиях.

Логика исследования предопределила структуру бакалаврской работы. Композиционно она состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы, приложений.

# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

## 1.1. Понятие и основные характеристики бизнес-процессов

Первоначальное использование процессного подхода связывается с именем А. Файоля - основоположника школы административного менеджмента. Уже в начале XX века процессный подход означал крупный поворот в управленческой мысли. Однако широкое распространение он получил лишь в конце XX века, когда доминировавший до этого времени функциональный подход полностью утратил своё прогрессивное значение. В современном мире достаточно внимательно посмотреть на любую компанию – от уличного ларька до транснационального гиганта типа Microsoft или Coca-Cola - то обнаружится, что деятельность компаний состоит из огромного количества повторяющихся бизнес-процессов, каждый из которых представляет собой последовательность действий и решений, направленных на достижение определенной цели. Прием заказа клиента, доставка товара клиенту, начисление зарплаты сотрудникам – все это бизнес-процессы.

Вполне очевидно, что эффективность деятельности компании (и, следовательно, прибыльность, конкурентоспособность и стоимость компании) в значительной степени определяется эффективностью реализации бизнес-процессов в этой компании. В середине 80-х годов, когда возможности экстенсивного роста компаний в развитых странах (и, прежде всего, в США) были уже давно исчерпаны, специалисты по управленческим технологиям в поисках возможностей по радикальному повышению эффективности, прибыльности и стоимости бизнеса обратили свое внимание на проблему эффективности реализации бизнес-процессов [29; С.65-68].

И обнаружили, что даже в передовых, с точки зрения, управленческих технологий компаниях существуют возможности повышения эффективности отдельных подразделений и компании в целом не на проценты, а буквально в

разы путем оптимизации (или, как стало модно говорить) реинжиниринга бизнес-процессов на различных уровнях компании – от корпоративного до отдельных подразделений и рабочих групп.

Оказалось, что даже в «лучших из лучших» компаний в развитых странах многие, а, подчас, даже такие стратегически важные бизнес-процессы как, например, разработка новых продуктов, реализованы настолько неэффективно, что затраты времени и ресурсов могут быть сокращены в десятки раз (например, с нескольких недель до нескольких часов) совершенно без ущерба для качества выполнения задачи, реализуемой данным бизнес-процессом. Исследования, проведенные в российских компаниях, дали аналогичные результаты.

В 2000 году Международная Организация по Стандартизации (ISO) приняла новую версию стандартов серии 9000, содержащих перечень требований к системе качества (СК) организации. Одно из принципиальных отличий новой версии стандартов – использование процессного подхода к менеджменту, а также к созданию и функционированию системы качества [5; С.15].

Деятельность организации необходимо представить в виде сети взаимодействующих между собой процессов. Менеджмент деятельностью организации должен основываться на менеджменте сетью процессов.

Сертификация по стандартам ISO для современной российской компании сама по себе является важной целью – ведь наличие сертификата позволяет компании повысить свою капитализацию, участвовать в тендерах, дает возможность работы на международном рынке и получить маркетинговые преимущества на внутреннем. С другой стороны, наличие сертификата и регулярное его подтверждение свидетельствует о наличии в компании системы управления, построенной на самых современных принципах и технологиях – и в этом случае сертификация является средством для получения реальных конкурентных преимуществ. Так или иначе, разработка, внедрение и поддержание системы менеджмента качества

(СМК) становится актуальной задачей для все большего количества предприятий.

Разработка и внедрение системы менеджмента качества – процесс сложный и трудоемкий. Его результат зависит от подготовки команды, разрабатывающей СМК, от понимания всех необходимых этапов внедрения системы и многих других факторов, как и в любом сложном проекте. Снизить риски и затраты на создание и поддержание СМК – естественное желание руководства предприятия. Пути решения этой задачи могут быть разные – обучение своих специалистов, привлечение сторонних консультантов, вовлечение сотрудников предприятия в процессы совершенствования качества, но этого не достаточно. В любом случае, есть сложные работы, которые необходимо проводить и которые занимают много времени и у своих сотрудников, и у привлеченных консультантов [29; С.89-93].

Для дальнейшего исследования, необходимо определить понятие «процесс». Определение процесса и процессного подхода рассматривалось многими авторами. Общепринято под процессом (от лат. processus - прохождение, продвижение) понимается последовательное изменение каких-либо состояний во времени и в пространстве. Согласно ISO 9000, процесс - совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы. Совершенно очевидно, что трактовка стандартов ISO не противоречит общепринятому представлению о процессе, поскольку сущность любого преобразования состоит в изменении, а дополняет его такими существенными признаками, как входы и выходы процесса. Именно четко обозначенные входы и выходы выступают одними из главных характеристик процесса, определяя его особенности и границы.

Процессный подход основанный на стандарте ГОСТ Р ИСО 9000:2001 включает в себя четыре положения:

1. определение процессного и системного подходов применительно к организации;



2. определение бизнес-процессов организации;
3. понимание предпосылок, для создания процессного подхода;
4. определение системы взаимосвязанных процессов организации [37; С.15-16].

В настоящее время процессный подход завоевывает все новых приверженцев. Собственники и руководители компаний различной величины пытаются на практике освоить методы процессного подхода и за счет этого повысить эффективность своей деятельности. Таким образом, процессный подход становится основой российских компаний. Благодаря появлению нового стандарта, применение нового подхода позволяет рассматривать бизнес-процессы организации во взаимосвязи.

Определение понятие «процесс» не дает полного понимания проблемы, поэтому для дальнейшего исследования необходимо ввести понятие «бизнес-процесс». В данном вопросе мнение различных авторов различаются.

Бизнес-процесс - это реализация задачи компании для достижения поставленной цели, описывает то, как поставленные задачи выполняются, в какой последовательности и в каких вариантах, взаимодействие между собой в работе компании предлагает В. Евдокиенко [36].

По мнению В. Вишневого бизнес-процесс — это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат [28; С.37].

Бизнес-процесс – это последовательность действий, нацеленная на достижение измеримого и конечного результата. Это определение, предложено группой авторов Н.М. Абдикеевым, Т.П. Данько и другими. В нашем исследовании мы будем опираться на это понятие бизнес-процесса [15; С.26-28].

Приняты два способа внедрения бизнес-процесса: либо разработка его «с чистого листа», либо критическая переработка существующей практики. Первому подходу соответствует английский термин engineering

(конструирование), второму — re-engineering (повторное конструирование, перестройка).

В настоящее время существует несколько десятков подходов, или стандартов, описания бизнес-процессов — ARIS, IDEF0 и др. При этом перед людьми, желающими освоить навыки описания и оптимизации бизнес-процессов, часто встает трудная задача: разобраться во всем этом многообразии и принять окончательное решение о том, какой стандарт в использовать [40; С.78-80].

Выделяют три основных способа описания бизнес-процессов:

1. Текстовый: «Отдел продаж составляет договор и согласует его с юридическим отделом».

2. Табличный.

Таблица 1.1.1.

Пример табличного описания бизнес-процессов.

№	Операция	Ответственный	Что (Вход)	От кого (Поставщик)	Что (Выход)	Кому (Клиент)
1.	Составляет договор	Отдел продаж	—	—	Договор	Юридический отдел
2.	Согласует договор	Юридический отдел	Договор	Отдел продаж		

## 3.Графический.

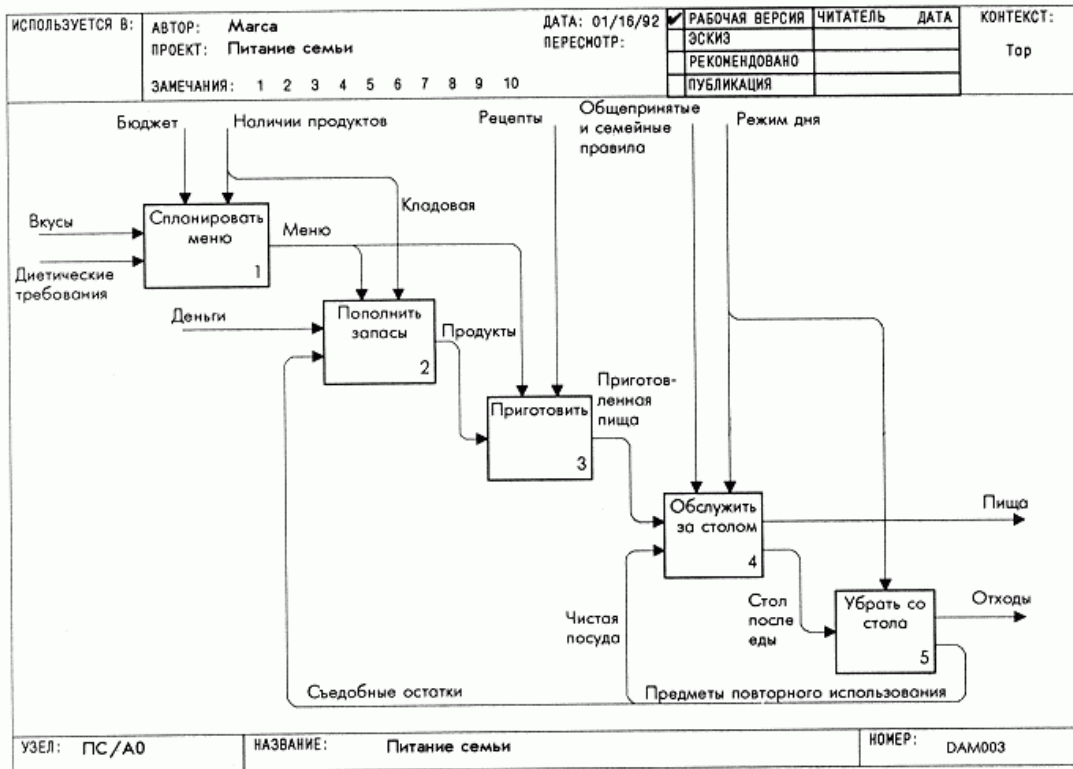


Рис.1.1.1. Пример графического описания бизнес-процессов.

Первый способ это текстовое последовательное описание бизнес-процесса. Многие российские компании разработали и используют в своей деятельности регламентирующие документы, часть которых является процессными регламентами и представляет текстовое описание бизнес-процессов. Но для целей анализа и оптимизации деятельности компании данный вариант не оптимален, так как бизнес-процесс в текстовом виде системно рассмотреть и проанализировать невозможно [53; С.46-50].

Специалистами по информационным технологиям был разработан более структурированный подход к описанию бизнес-процессов. Ими было предложено разбить бизнес-процесс по ячейкам структурированной таблицы, в которой каждый столбец и строка имеют определенное значение. Данную таблицу читать проще, из нее легче понять, кто за что отвечает, в какой последовательности в бизнес-процессе выполняются работы, бизнес-процесс проще проанализировать. Табличная форма описания бизнес-процессов более эффективна по сравнению с текстовой и в настоящее время активно

применяется специалистами по информационным технологиям для описания бизнес-процессов в приложении к задачам их автоматизации.

В последнее время стали интенсивно развиваться и применяться при описании бизнес-процессов графические подходы. Признано, что графические методы обладают наибольшей эффективностью при решении задач по описанию, анализу и оптимизации деятельности компании. Так как графическая информация, расположенная в поле зрения человека, воспринимается его мозгом одновременно, значительно возрастают возможности анализа и принятия решений [72; С.56-58].

В различных документах, посвященных толкованию процессного подхода, изложенного в новой версии стандарта, предлагаются различные варианты для графического представления процессов.

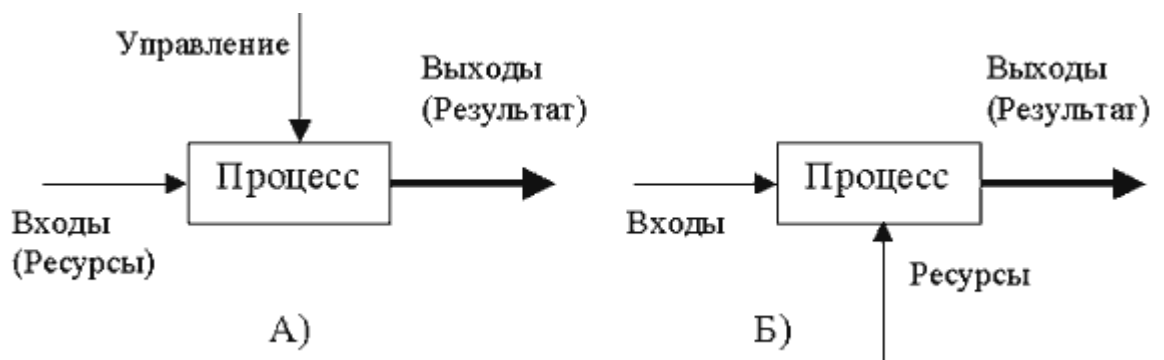


Рис. 1.1.2. Варианты графического представления процессов.

При графическом представлении процесса появляется возможность для распределения функциональных обязанностей. Можно выделить следующих субъектов процесса:

1. Владелец.
2. Исполнитель.
3. Участник процесса.

Владелец процесса – должностное лицо, несущее ответственность за получение результата процесса и обладающее полномочиями для распоряжения ресурсами, необходимыми для выполнения процесса.

Исполнитель процесса – подразделение или должность сотрудника, ответственного за исполнение работы.

Участник процесса – должностное лицо, принимающее участие в исполнении бизнес – процесса.

Таким образом, в мире, где постоянны только перемены, существует необходимость в инструментах и методах, способных помочь организациям стать более эффективными. В мире конкуренции существует потребность найти пути, чтобы стать первыми или догнать остальных, пока еще не слишком поздно. А для этого требуются механизмы, которые могут упростить слишком сложные вещи.

Процессный подход — несомненно, мощное средство, используемое для этих целей, поэтому несмотря на его младенческий возраст как метода управления интерес, проявляемый к нему, огромен [80; С.53-55].

Невозможно отрицать тот факт, что постоянное улучшение (в любом виде) - это жизненная философия любой организации сегодня, если она хочет выжить и успешно функционировать в среднем, не говоря уже о долгосрочном, периоде.

## **1.2. Сущность и основные принципы метода структурного анализа и проектирования**

На базе методологии структурного анализа и проектирования (SADT) была разработана методология функционального моделирования IDEF0, которая в 1993 году была принята в качестве федерального стандарта в США, а в 2000 году – в качестве стандарта в Российской Федерации.

В методологии функционального моделирования IDEF0 для графического представления процесса используется следующая нотация.



Рис. 1.2.1. Графическое представление процесса в IDEF0

В соответствии с методологией IDEF0 процесс представляется в виде функционального блока, который преобразует входы в выходы при наличии необходимых ресурсов (механизмов) в управляемых условиях. Взаимосвязи и взаимодействия процессов в IDEF0 представляются дугами, соединяющими выходы одних функциональных блоков со входами других [20; 5-6].

Методология IDEF0 поддерживается компьютерными программами. Применение компьютерных программ на стадии описания процессов позволяет не только повысить эффективность решения этой задачи, но также использовать эти модели на стадии менеджмента процессами, интегрируя их в корпоративную информационную систему организации.

Методология структурного анализа проектирования (SADT - Structured Analysis & Design Technique) возникла в конце 60-х годов в ходе революции, вызванной структурным программированием. В то время специалисты, традиционно занимавшиеся созданием крупномасштабных систем, стали осознавать необходимость большей упорядоченности.

В общем виде Методология структурного анализа и проектирования сводит бизнес-процессы к общему виду:

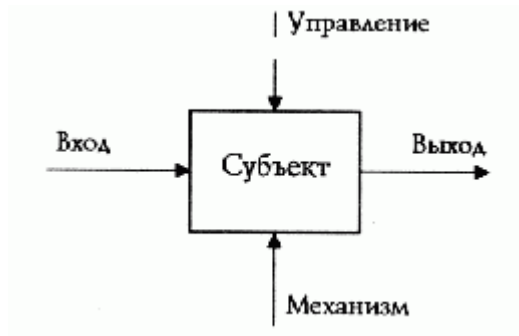


Рис.1.2.2. Общая модель представления бизнес-процесса SADT.

SADT-модель - это описание системы, у которого есть единственный субъект, цель и одна точка зрения. Целью служит набор вопросов, на которые должна ответить модель. Точка зрения - позиция, с которой описывается система. Цель и точка зрения - это основополагающие понятия SADT. Описание модели SADT организовано в виде иерархии взаимосвязанных диаграмм. Вершина этой древовидной структуры представляет собой самое общее описание системы, а ее основание состоит из наиболее детализированных описаний.

SADT-диаграмма содержит от трех до шести блоков, связанных дугами, и имеет при построении модели несколько версий. Блоки на диаграмме изображают системные функции, а дуги изображают множество различных объектов системы. Блоки обычно располагаются на диаграмме в соответствии с порядком их доминирования, т.е. их важностью относительно друг друга. Дуги, связывающие блоки, изображают наборы объектов и могут разветвляться и соединяться различными сложными способами. Однако, разветвляясь и соединяясь, дуги должны во всех случаях сохранять представляемые ими объекты. Существует два правила при формулировке названия работ:

1. Названия работы нужно формулировать согласно следующей формуле:

Название работы = Действие + Объект, над которым действие осуществляется.

2. При формулировании названия работы нужно стараться использовать лаконичную формулировку, что повысит эффективность дальнейшей работы по оптимизации бизнес-процесса. Идеальным вариантом является случай, когда название работы формулируется при помощи 2–3 слов. В крайнем случае, нужно стремиться использовать в названии не более 50 символов. В сложных случаях рекомендуется для каждого краткого названия работы сделать ее подробное описание, которое поместить в глоссарий [77; С.45]. В качестве примера в Приложении 1 приведена модель организация питания семьи.

SADT-диаграммы являются декомпозициями ограниченных объектов. Объект ограничивается блоком и касающимися его дугами. Диаграмма, содержащая границу, называется родительской диаграммой, а диаграмма, декомпозирующая блок родительской диаграммы, называется диаграммой-потомком.

Хорошая функциональная декомпозиция опирается в первую очередь на хорошую декомпозицию объектов системы. Дуги являются иерархическими наборами объектов системы. Они с помощью разветвлений и соединений описывают, как эти объекты декомпозируются [58; С.256-264].

Существуют следующие виды дуг:

Вход – материал или информация, которые используются или преобразуются процессом для получения результата (выхода). Стрелка входа рисуется как входящая в левую грань процесса.

Управление – правила, стандарты и т.п. – всё то, чем руководствуется Процесс. Стрелка управления рисуется как входящая в верхнюю грань процесса.

Выход – материал или информация, которые производятся процессом. Каждый процесс должен иметь хотя бы одну стрелку выхода. Стрелка выхода рисуется как исходящая из правой грани процесса.



Механизмы – ресурсы, необходимые для осуществления преобразования входов в выходы. Стрелка механизма рисуется как входящая в нижнюю грань процесса [5; С.126-128].

### **1.3. Современные информационные технологии в проектировании бизнес - процессов**

Область моделирования бизнес-процессов, как одного из инструментов для поддержки деятельности руководителя, наиболее популярными являются стандарты описания семейства методологий IDEF (Integration definition for function modeling).

Первоначальное использование IDEF, как и введение понятий "бизнес-процесс", "стандарт моделирования деятельности компании", "методология описания" и т.д., в российской компании чаще всего связано с внедрением на предприятии информационной системы. В современном мире информационные технологии выступают мощным "локомотивом" изменений, который приводит в движение все остальные части компании. Выделяют несколько причин внедрения информационных технологий для описания бизнес-процессов:

С изменением бизнес-среды перед предприятием встают не только новые оперативные вопросы, но и появляются новые стратегические задачи развития, решение которых требует новую информацию, причем качественно новую, отражающую не только состояние, но и само строение бизнес-системы [59; С.64].

В информационных системах отражаются самые последние технические достижения, а также опыт и знания в предметных областях менеджмента.

Информационная система объединяет все подразделения компании, позволяя автоматизировать многие функции по сбору и обработке информации.

На ранних этапах проектов, целью которых является реорганизация бизнес-процессов и внедрение информационных систем, у руководителей и специалистов наиболее часто возникают следующие вопросы:

каких результатов с точки зрения улучшения деятельности организации можно добиться, используя технологии описания и реорганизации бизнес-процессов;

- какое программное обеспечение использовать в проекте;
- как моделировать процессы с использованием продукта «X»;
- как проводить анализ и выявлять проблемы при помощи продукта «X»;
- какую методологию использовать для описания процессов;
- что делать дальше с полученными моделями бизнес-процессов.

В настоящее время на российском рынке представлено достаточно большое количество CASE-систем, многие из которых позволяют так или иначе создавать описания (модели) бизнес-процессов предприятий. В то же время существуют системы, ориентированные в первую очередь на создание моделей процессов и неудобные или вообще не предназначенные для создания моделей данных и настройки СУБД. Очевидно, что выбор системы определяется целями проекта и в значительной мере влияет на весь его дальнейший ход. Рациональный выбор системы возможен при понимании руководством компании и ее специалистами нескольких аспектов:

1. целей проекта;
2. требований к информации, характеризующей бизнес-процессы и необходимой для анализа и принятия решений в рамках конкретного проекта;
3. возможностей CASE-систем по описанию процессов с учетом требований п. 2;
4. особенностей разрабатываемой/внедряемой информационной системы.

Говорить о преимуществе той или иной системы/нотации бессмысленно, пока не определены тип и рамки проекта, а также основные задачи, которые данный проект должен решить [68; 77].

Описание бизнес-процессов проводится с целью их дальнейшего анализа и реорганизации. Целью реорганизации может быть внедрение информационной системы, сокращение затрат на выпуск продукции, повышение качества обслуживания клиентов, создание должностных и рабочих инструкций при внедрении стандартов ISO 9000 и т.д. Для каждой такой задачи существуют определенные параметры, определяющие набор критических знаний по бизнес-процессу. От задачи к задаче требования к описанию бизнес-процессов могут меняться. В общем случае модель бизнес-процесса должна давать ответы на следующие вопросы:

- какие процедуры (функции, работы) необходимо выполнить для получения заданного конечного результата;
- в какой последовательности выполняются эти процедуры;
- какие механизмы контроля и управления существуют в рамках рассматриваемого бизнес-процесса;
- роли и ответственности - кто выполняет процедуры процесса;
- какие входящие документы/информацию использует каждая процедура процесса;
- какие исходящие документы/информацию генерирует процедура процесса;
- какие ресурсы необходимы для выполнения каждой процедуры процесса;
- какие документация/условия регламентируют выполнение процедуры;
- какие параметры характеризуют выполнение процедур и процесса в целом;
- существует ли последовательность процессов, минимизирующая затраты (в том числе стоимость, время и т.д.);

— насколько процесс поддерживается/будет поддерживаться информационной системой [73].

Формальные методики и стандарты совершенствования бизнес-процессов представлены в Приложении 2. Описание бизнес-процесса формируется при помощи нотации и инструментальной среды, позволяющих отразить все указанные выше аспекты. Только в этом случае модель бизнес-процесса окажется полезной для предприятия, так как ее можно будет подвергнуть анализу и реорганизации.

В настоящее время существует множество пакетов программного обеспечения для построения моделей бизнес-процессов. Наиболее распространенные из них:

1. Design/IDEF.
2. BPwin.
3. IDEF0/EMTool
4. Business Studio
5. ARIS

Все пакеты программ предлагают примерно одинаковый набор свойств. Программное обеспечение - графическая среда для проектирования и моделирования сложных систем широкого назначения, поддерживающая методологии описания и моделирования системных функций (IDEFO/SADT), структур и потоков данных в системе. Пакет Design/IDEF предлагает дополнительные нотации процессов: IDEF1, IDEF1X, E-R и поведения системы (IDEF/CPN). BPwin поддерживает также методологии моделирования DFD (data flow diagram) и IDEF3 (workflow). IDEF0/EMTool предлагает нотацию FEO-диаграммы (For Exposition Only — «только для иллюстрации»). Business Studio предоставляет наиболее популярные и удобные нотации моделирования: IDEF0, Процесс (Basic Flowchart), Процедура (Cross Functional Flowchart), EPC (Event Driven Process Chain). ARIS предлагает нотации EPC и Information Flow являющейся аналогом нотации DFD, не включает нотацию IDEFO [83].

Все вышеперечисленные программные продукты имеют быструю и высококачественную графику, включающие создание стандартных и пользовательских объектов, выравнивание и манипулирование объектами, выбор атрибутов графических объектов и текста. Графическое представление модели может быть изображено при помощи различных цветов, шрифтов и прочих параметров представления, которые выделяют важные или, наоборот, тушируют незначительные аспекты модели. Дополнительно в Design/IDEF реализованы возможности, требуемые для редактирования и моделирования данных: построение связывающих линий типа "резинка", маршрутизация и сглаживание дуг.

Разработка и внедрение системы менеджмента качества подразумевает проведение периодических внутренних аудитов. Цель проведения аудитов – убедиться в том, что система соответствует всем установленным к ней требованиям, эффективно внедрена и поддерживается в рабочем состоянии. Аудиты должны проводиться через запланированные интервалы времени на всех этапах разработки, внедрения и поддержания СМК в рабочем состоянии. Проведение внутренних аудитов является одним из требований стандарта ISO 9001:2000.

В системе Business Studio можно планировать аудиты, получать график аудитов на основе составленного плана, фиксировать результаты проведенных аудитов и формировать отчеты по этим результатам.

В системе Business Studio предусмотрено построение гистограмм и контрольных карт по значениям показателей, которые можно использовать для дальнейшего анализа. Гистограммы дают возможность зафиксировать состояния показателей в различные моменты времени, получить наглядное представление о динамике процесса. Контрольные карты количественного признака (карта средних и размахов, карта средних и среднеквадратичных отклонений), построенные по значениям показателей, позволяют отслеживать состояние процесса во времени и, главное, воздействовать на процесс до того, как он выйдет из-под контроля [57; С.117].

Business Studio поддерживает методику анализа несоответствий, их последствий и причин возникновения с применением диаграммы Исикавы.

Возникновение несоответствия может зависеть от многочисленных факторов. Причем некоторые из них могут влиять на другие, то есть быть связанными отношениями «причина-результат». Знание структуры этих отношений, то есть выявление полной цепочки причин, позволяет успешно решать проблемы управления, в том числе и проблемы управления качеством. Для удобства анализа структуры причин и несоответствий в системе Business Studio можно строить диаграмму Исикавы – причинно-следственную диаграмму, которая позволяет получить наиболее полный перечень возможных причин для рассматриваемого несоответствия.

Система Business Studio позволяет рабочей группе проанализировать несоответствие и получить перечень последствий, к которым может привести или уже привело данное несоответствие, а также перечень причин, в результате которых могло возникнуть данное несоответствие. Экспертами рабочей группы все последствия оцениваются по значимости для потребителя, а все причины по вероятности возникновения несоответствия в результате рассматриваемой причины и возможности обнаружения причины существующими методами контроля [17; С.21].

В пользу применения методологии IDEF0 для описания и классификации процессов говорит не только возможность методологии решить эту задачу в рамках системы качества организации, но также тот факт, что данная методология также является стандартом для функционального моделирования в ряде стран, включая США и Россию. Последнее обстоятельство делает возможным использовать методологию IDEF0 в качестве единого языка для обмена информацией между организациями, аудиторами, экспертами.

Методология IDEF0 поддерживается компьютерными программами. Применение компьютерных программ на стадии описания процессов позволяет не только повысить эффективность решения этой задачи, но также

использовать эти модели на стадии менеджмента процессами, интегрируя их в корпоративную информационную систему организации.

Таким образом, на основании изучения теоретико-методологического материала, можно сделать несколько важных выводов.

1. Бизнес-процесс - это реализация задачи компании для достижения поставленной цели, описывает то, как поставленные задачи выполняются, в какой последовательности и в каких вариантах, взаимодействие между собой в работе компании предлагает.

2. На базе методологии структурного анализа и проектирования (SADT) была разработана методология функционального моделирования IDEF0, которая в 1993 году была принята в качестве федерального стандарта в США, а в 2000 году – в качестве стандарта в Российской Федерации.

3. В пользу применения методологии IDEF0 для описания и классификации процессов говорит не только возможность методологии решить эту задачу в рамках системы качества организации, но также тот факт, что данная методология также является стандартом для функционального моделирования в ряде стран, включая США и Россию.

## **2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ООО «ИНТЕХ»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Интех»**

Компания «Интех» существует уже не один год. Началось все с первого магазина в Старом Осколе, который открылся в 2001 году. За это время ООО «Интех» наладили дружеские отношения с каждым покупателем. «Интех» - одна из самых динамично развивающихся сетей в Черноземье. Это подтверждают и высокие оценки работы.

Так, в 2014 году «Интех» стал победителем ежегодного конкурса на лучшее предприятие розничной торговли в сфере торговли строительными и отделочными материалами. Основная причина всех этих достижений – то, что коллектив «Интех» в своей работе руководствуется единственно правильным принципом: «Потребитель всегда прав». Ежедневно магазины «Интех» распахивают свои двери для тысяч покупателей, каждый из которых должен найти здесь не только нужные товары, но и хорошее настроение на весь день. Магазин не гонится за красотой внутреннего убранства, а стремится к низким ценам и высокому качеству товаров. Его преимуществом является то, что магазины торгуют практически прямо с колес, сокращая запасы товара в подсобках до минимума, и потребители получают всегда необходимый товар. «Интех» так же следит за ценами конкурентов и изо всех сил старается держать цену ниже. Большое место в ассортименте занимают качественные товары местных производителей. А еще в «Интех» всегда можно купить товары бытовой химии, необходимые в хозяйстве мелочи, «Интех» заменяет два-три магазина, куда не придется заходить [16].

Компания «Интех» имеет 18 магазинов в пяти филиалах, в разных регионах: Старооскольский, Белгородский, Воронежский, Курский и Смоленский. Управление всеми филиалами осуществляется из центрального офиса, находящегося в городе Старый Оскол. Основным органом управления



является собрание акционеров. Компания «Интех» является юридическим лицом и имеет организационно-правовую форму Общества с ограниченной ответственностью, права которого приобретаются с момента государственной регистрации. Предприятие от своего имени может приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в судебных и арбитражных органах.

С точки зрения организационно-правовой формы данное учреждение является обществом с ограниченной ответственностью, уставный капитал которого разделён на доли определённых учредительными документами размеров.

ООО «Интех» отвечает по своим обязательствам, принадлежащим ему имуществом, на которое согласно действующему законодательству может быть обращено взыскание. Компания не отвечает по обязательствам своих участников, участники предприятия отвечают по обязательствам предприятия всем своим имуществом. Государство не отвечает по обязательствам организации, равно как и организация не отвечает по обязательствам государства [11; С.70-72].

ООО «Интех» обладает полной самостоятельностью в вопросах внутренней организации и управления; принятие хозяйственных решений; организации и режиме оплаты труда; распределении чистой прибыли; распоряжении своим имуществом, а также иных вопросах своей деятельности, не регламентированных законодательством.

С точки зрения результатов деятельности ООО «Интех» относится к коммерческим организациям, основной целью деятельности которой является извлечение прибыли.

Организация не может успешно существовать в конкурентной деловой среде, если она не имеет определённых ориентиров, указывающих на то, к чему она должна стремиться и чего хочет добиться. Такие ориентиры задаются с помощью миссии.

Взгляды менеджеров компании на то, какими деятельности организация собирается заниматься, а также на долгосрочный курс составляют стратегическое видение. Оно дает картину того, «кто мы, чем занимаемся и чего намерены достичь». Стратегическое видение необходимо руководству компании, чтобы снять все сомнения относительно долгосрочных перспектив развития компании. Хорошо обоснованное стратегическое видение – обязательное условие для обеспечения эффективного стратегического лидерства. Менеджер не может работать эффективно в качестве лидера или разработчика стратегии без ясной концепции своего бизнеса, – каким видом деятельности заниматься, чего не предпринимать и какую долгосрочную конкурентную позицию выбрать.

Стратегические установки относятся все-таки больше к настоящему, чем к отдаленному будущему. Стратегическое видение и миссия компании всегда крайне индивидуальны. Общие положения, применимые к любой компании, или к любой отрасли, не имеет управленческой ценности. Стратегическое видение или миссия как бы отделяют одну компанию от других и наделяют ее собственными отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития [3; С.32-36].

Основное место отводится формулированию миссии для ключевых функциональных отделов и обеспечивающих подразделений. Каждый отдел может выиграть от согласованных целеустановок компании, определяющих вклад каждого подразделения в реализацию ее миссии, а также сферу деятельности и направление движения. Управляющие, консультирующиеся со своими подчиненными и вышестоящими менеджерами по вопросам того, на чем концентрировать основное внимание и что делать, имеют более четкое представление о том, как руководить подразделениями .

Таким образом, миссия организации ООО «Интех»: обеспечить население высококачественными строительными товарами по доступным ценам.

Описание стратегического видения, связано с миссией компании, и доведение его до сведения всех управляющих и работников почти также важно, как стратегическое описание концепции бизнеса фирмы и долгосрочных целей развития. Видение и миссия, выраженные в чётких формулировках, должны вдохновлять служащих и служить серьёзным побуждающим стимулом к более качественному выполнению возложенных на них задач [18; С.67].

Видение ООО «Интех» заключается в том, что каждый человек организации должен быть высококвалифицированным специалистом в своей области. Самые удачные формулировки миссии компании выражены просто и кратко, они произнесены громко и ясно, что вызывает энтузиазм по поводу будущего курса фирмы и способствует полной самоотдаче каждого в организации.

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели представляют собой обязательство управленческого аппарата фирмы добиться определенных результатов в определенное время. Они точно объясняют, сколько, чего и к какому сроку предстоит сделать, направляют внимание и энергию на то, чего нужно добиться.

Цель ООО «Интех» - это лидерство на рынке, совершенствование обслуживания, расширение сети. Будущее сети магазинов «Интех» представляется таким - авторитетные с высоким объемом продаж. Компания обеспечивает стабильно высокое качество предлагаемых товаров и услуг [23; С.250-253].

Организационной структурой ООО «Интех» является линейно-функциональная организационная структура. Как и все другие, она имеет свои преимущества и недостатки.

При линейной организации управления распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый служащий был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации.

Все полномочия - прямые (линейные) - идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ линейной организации - ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий; оперативный процесс принятия решений; простота в понимании и использовании, возможность поддерживать необходимую дисциплину. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

В числе недостатков линейного построения организации - негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации; невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; застывшая система отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений. Утрата (отставка, смерть) руководителя может привести к более серьезным последствиям, чем при гибком построении организационной структуры. Метод управления может быть бюрократическим, диктаторским, что уменьшает потенциальные возможности и сдерживает инициативу молодых руководителей; руководящие лица могут быть перегружены обязанностями, ответственностью, что может привести к стрессу и плохому управлению.

Линейно-функциональное построение организации - это наиболее распространенный подход. В данном случае линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами, как видно на рисунке 2.1.1.

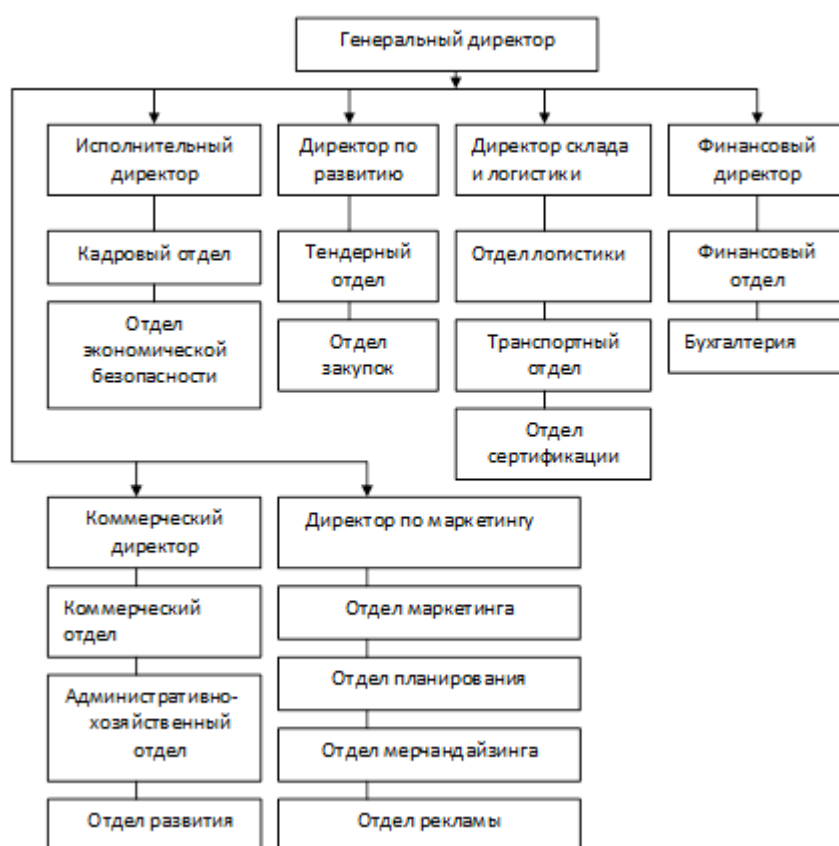


Рис. 2.1.1. Организационная структура ООО «Интех»

Неустранимые недостатки линейно-штабного управления обусловили частичный возврат к принципам функционализма и формированию в конечном итоге линейно-функциональной схемы управления (рис.2.1.1), в основе которой лежит рациональное разделение между линейными и функциональными руководителями.

Функциональные руководители в такой схеме имеют возможность отдавать распоряжения, обязательные для исполнения, регламентирующие содержательную сторону работы организации (как делать) как по отдельным направлениям (функциям), так и по объектам.

В принципе создание функциональной части структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют более ответственным направлениям деятельности всей организации.

Оперативно-распорядительные функции по управлению предприятием осуществляются директором предприятия, назначаемым и освобождаемым от должности учредителями. Директор подотчетен учредителям и несет перед ними материальную и дисциплинарную ответственность, полномочия директора регламентируются трудовым договором (контрактом), заключенным между учредителями и директором или иными документами предприятия. Функции директора могут выполняться одним из учредителей-собственников по взаимному согласию между ними.

ООО «Интех» может в установленном порядке привлекать к работе граждан на основе трудовых договоров, договоров подряда и иных, предусмотренных законодательством форм взаимоотношений.

Главный бухгалтер подчиняется директору, пользуется правами и обязанностями, а также несет ответственность в соответствии с действующим законодательством.

В таблице 2.1.1 приведены основные показатели, характеризующие основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Интех».

Таблица 2.1.1

Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «Интех»

Показатель	2014 г	2015 г	2016 г	Отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2015 г./2014 г.	2016 г./2015 г.	2015 г./2014 г.	2016 г./2015 г.
1. Выручка от продаж работ и услуг, тыс. р.	25784	30148	9187	4364	-20961	116,93	30,47
2. Рентабельность работ и услуг, %	12,56	6,16	10,85	-6,39	4,68	x	x
3. Себестоимость продукции, тыс. р.	22480	27513	8288	5033	-19225	122,39	30,12

4.Прибыль, тыс. р.	2823	1696	899	-1127	-797	60,08	53,01
5.Затраты на 1 р., р.	0,87	0,91	0,90	0,04	-0,01	104,67	98,85
6.Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. р.	261	203,5	120	-57,50	-83,50	77,97	58,97
7.Фондоотдача, р./р.	98,79	148,15	76,56	49,36	-71,59	149,96	51,68
8.Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. р.	857	1411	1192	554	-219,00	164,64	84,48
9.Коэффициент оборачиваемости,	30,09	21,37	7,71	-8,72	-13,66	71,02	36,07
10.Численность персонала, чел.	15	16	17	1,00	1,00	106,67	106,25
11.Производительность труда, тыс. р./чел.	1718,93	1884,25	540,41	165,32	-1343,84	109,62	28,68
12.Рентабельность персонала, тыс. р./чел.	188,2	106	52,889	-82,2	-53,12	x	x
13.Фондорентабельность, %	1081,61	833,42	749,17	-248,19	-84,25	x	x

За исследуемый период (2014 – 2016 гг.) величина выручка от работ и услуг снизилась, в тоже время так величина она увеличилась на 4364 тыс. р. в 2015 г. по отношению к базисному 2014 году (темп роста 116,93%), снизилась на 20961 тыс. р. в 2016 г. по отношению к предыдущему 2015 г. (темп роста 30,47%). Снижение выручки связано со снижением спроса на строительные работы и услуги, на строительные материалы, что связано с изменением общего потребительского спроса в стране на фоне экономического и финансового кризиса 2016 г.

Рентабельность производимых работ и услуг снизилась с 12,56% в базисном 2014 г. до 10,85% в отчетном 2016 г. Отметим, что наименьшая величина рентабельность работ и услуг была в 2015 г. и равна она было 6,16%. Происходит снижение себестоимости продукции на 19225 тыс.р. в

отчетном 2016 г. по отношению к предыдущему 2015 г. Сравнивая темп роста товарной продукции с темпом роста ее себестоимости, необходимо сделать вывод о том, что в 2015 г. рост товарной продукции произошел за счет роста объема произведенных работ и услуг, а в 2016 г. снижение объема товаров и услуг был обусловлен динамикой цен на работы, товары и услуги, реализуемые предприятием. Заметим, что хотя и отмечается снижение прибыли, деятельность предприятия прибыльна и рентабельна. Отмечается рост затрат на рубль товарной продукции по отношению к базисному 2014 г. Среднегодовая стоимость основных средств снизилась на фоне снижения выручки от продаж, что оказало отрицательное влияние на показатель фондоотдачи, который снизился за исследуемый трехлетний период. Хотя в 2015г. и отмечался рост показателя фондоотдачи. В отчетном 2016 г. руководству предприятия в связи с сокращением объема предоставляемых услуг пришлось реализовать часть основных средств. Среднегодовая стоимость оборотных средств увеличилась, произошло сокращение скорости оборачиваемости оборотных средств, что подтверждает отрицательная динамика коэффициента оборачиваемости. Отмечается снижение запасов на складах предприятия. Численность персонала увеличилась, в то же время, если в 2015 г. по отношению к базисному 2014 г. производительность труда выросла на 165,32 тыс. руб., в отчетном году эффективность использования персонала предприятия сократилось, что подтверждается и снижением рентабельность персонала.

Финансовая деятельность предприятия направлена на создание денежных ресурсов в рублях для производства и социального развития, обеспечение роста прибыли (дохода).

Источниками формирования имущества предприятия являются:

1. денежные и материальные вклады учредителей- собственников;
2. доходы от хозяйственной деятельности предприятия;
3. кредиты банков и иных кредиторов;
4. иные, не противоречащие закону источники .



Имущество предприятия, в том числе и полученное от его деятельности, является собственностью учредителей-собственников [32; 20].

Из средств, полученных от хозяйственной деятельности, предприятие после возмещение затрат и выплат обязательных платежей формирует необходимые фонды, в том числе страховой фонд, размер которого составляет 5% прибыли. Ежегодные отчисления в этот фонд производится с учетом остатка средств этого фонда от прошлого года. Необходимость образования других фондов, порядок их формирования и использования определяются собственниками предприятия.

Расчеты по своим обязательствам предприятие осуществляет как в безналичном порядке через учреждения банков, так и наличными деньгами без ограничения сумм платежей.

Прекращение деятельности предприятия может иметь место по основанию, указанными учредителями-собственниками в своем решении или по основанию, предусмотренным законодательством. При ликвидации предприятия орган, вынесший решение об этом создает ликвидационную комиссию, которая действует в установленном порядке. При прекращении деятельности в сфере реорганизации предприятия его права и обязанности переходят к правопреемникам [39; С.69].

Неисполненные на момент ликвидации обязательства предприятия погашаются за счет средств и имущества предприятия. Учредители-собственники несут ответственность по обязательствам предприятия в пределах сумм своих вкладов в уставной фонд предприятия.

Таким образом, данная характеристика представляет компанию «Интех» как обществом с ограниченной ответственностью, уставный капитал которого разделён на доли определённых учредительными документами размеров. ООО «Интех» может в установленном порядке привлекать к работе граждан на основе трудовых договоров, договоров подряда и иных, предусмотренных законодательством форм взаимоотношений.

## 2.2. Анализ бизнес-процессов в ООО «Интех»

Бизнес-процесс - это организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат. Бизнес-процесс – это последовательность действий, нацеленная на достижение конечного, измеримого и конечного результата. В Приложении 3 представлены уровни описания обеспечивающих бизнес-процессов.

В менеджменте приняты два способа внедрения бизнес-процесса: либо разработка его «с чистого листа», либо критическая переработка существующей практики. Первому подходу соответствует английский термин engineering (конструирование), второму - re-engineering (повторное конструирование, перестройка).

Согласно новой версии международного стандарта (ИСО) основой является использование процессного подхода к менеджменту, а также к созданию и функционированию системы качества [35; С.13].

Деятельность организации ООО «Интех» необходимо представить в виде сети взаимодействующих между собой процессов. Менеджмент деятельностью организации должен основываться на менеджменте сетью процессов.

В компании «Интех» с целью соответствия стандарту качества в 2012 году был создан отдел менеджмента качества. В его структуру входит начальник отдела менеджмента качества, менеджер по качеству I категории, менеджер по качеству II категории.

В 2014 году были созданы приказы и первые стандарты компании для систематизирования мероприятий по созданию и внедрению в работу стандартов по бизнес-процессам, создание и развитие системы менеджмента качества (СМК) (СТК СМК 04-02-0106 «Разработка, согласование, утверждение и обращение стандартов компании», СТК СМК 04-03-0106 «Планирование создания и развития системы менеджмента качества»). Эти и другие стандарты регламентируют деятельность всей компании и описывают все бизнес-процессы.

Для оптимизации и стандартизации деятельности в подразделении «Магазин» был выпущен стандарт компании СТК СМК 01-06-0406 «Реализация товаров покупателю», и СТК СМК 01-05-0606 «Товародвижение через магазин, планирование товарооборота и учет». После утверждения данные стандарты регламентируют всю деятельность, касающуюся организации продаж в магазине .

В компании «Интех» осуществляется текстовый вариант описания бизнес процессов. Но для целей анализа и оптимизации деятельности компании данный вариант не оптимален, так как бизнес-процесс в текстовом виде системно рассмотреть и проанализировать невозможно. К тому же если один процесс требует корректировки – это влечет за собой большой объем работ по переработке бумажной документации. Это приводит к ошибкам и возможности упустить какой-то стандарт, что повлечет за собой нарушение правил учета документации [36].

Стандарты, описывающие, бизнес-процессы магазина так же предоставляются в текстовом варианте. В 2008 году было принято решение приобрести программное обеспечение, позволяющее оперативно вносить изменения в бизнес-процессы. Такой программой стала Business Studio.

Система бизнес-моделирования Business Studio поддерживает полный цикл разработки и оптимизации системы управления компанией: проектирование – внедрение – контроль – анализ, позволяя решать следующие задачи:

- формализация стратегии и контроль ее достижения;
- проектирование и оптимизация бизнес-процессов;
- проектирование организационной структуры и штатного расписания;
- формирование и распространение среди сотрудников регламентирующей документации;
- внедрение системы менеджмента качества в соответствии со стандартами ISO, требования к реализации процессного подхода в организации представлены в Приложении 4;

— подготовка к автоматизации и формирование технических заданий на внедрение информационных систем.

Для достижения стратегических целей даже в самой благоприятной ситуации требуется два очень важных условия: компания и ее сотрудники должны знать эти цели и процесс их достижения, а у руководства должен быть механизм контроля за этим процессом и возможность управления им. В современном бизнесе для этого используется сбалансированная система показателей (ССП, или BSC – Balanced Score Card). Business Studio позволяет построить стратегическую карту развития ООО «Интех», выделить и зафиксировать в стратегической карте дерево целей, разработать показатели достижения этих целей. Показатели для наглядности могут быть размещены на диаграмме стратегической карты. Для каждого показателя задаются целевое значение и дата, к которой его нужно достигнуть, а также план достижения в разбивке по выбранному периоду измерения [51; С.33].

Этот этап в разработке систем управления является одним из самых трудоемких. К счастью, далеко не всегда требуется моделировать абсолютно все бизнес-процессы предприятия.

Business Studio позволяет как построить комплексную иерархическую модель деятельности ООО «Интех», так и описать ряд отдельных процессов. В ООО «Интех» было принято решение воспользоваться возможностью описать всю деятельность компании. Для этого наиболее популярные и удобные нотации моделирования: IDEF0, Процесс (Basic Flowchart), Процедура (Cross Functional Flowchart), EPC (Event Driven Process Chain).

Для оценки результатов и эффективности процессов определяется набор показателей (KPI), значения которых владелец процесса и другие заинтересованные лица (менеджер по качеству) могут контролировать в реальном времени.

Параллельно проектированию бизнес-процессов ведется проектирование организационной структуры компании. Business Studio позволяет построить организационную структуру, назначить владельцев и

исполнителей бизнес-процессов, сформировать организационную диаграмму. Business Studio на основе информации о занятости должности в бизнес-процессах рассчитывает рекомендуемое количество специалистов. Полученное значение бизнес-аналитик заносит в свойства должности для формирования штатного расписания. Количество специалистов в соответствии со штатным расписанием можно вывести на диаграмму организационной структуры, а также в положение о подразделении [65; С. 62].

Как сэкономить ресурсы, как сделать что-то за неделю вместо двух – мысли на эту тему не оставляют спокойным ни одного руководителя. Задачи по оптимизации ставятся перед бизнесом его конкурентами с завидной регулярностью. Оптимизировать саму оптимизацию – вот задача программного продукта бизнес-моделирования. Методики имитационного моделирования и функционально-стоимостного анализа, встроенные в Business Studio позволяют без лишних затрат оценить эффективность любого спроектированного процесса.

В ООО «Интех» менеджер по качеству ставит системе задачу исполнить процесс несколько сотен или тысяч раз в соответствии с введенными данными. На выходе он получает как среднее время и стоимость выполнения процесса, так и гистограмму разброса полученных значений. Если результаты не устраивают, специалист ищет узкие места и перепроектирует бизнес-процесс – с изменением очередности действий, полномочий сотрудников, способов взаимодействия и так далее. Новая модель подвергается тем же испытаниям, производится сравнение результатов. Учитывая, что испытания модели занимают считанные минуты, менеджер по качеству может протестировать большое количество вариантов за короткое время и найти среди них оптимальный. Только после отказа от заведомо проигрышных вариантов стоит приступить к реальному тестированию, которое поможет уточнить параметры процесса и провести следующий этап оптимизации с учетом фактического материала.

Наличие описания бизнес-процессов и организационной структуры ООО «Интех» позволяет легко автоматизировать выпуск пакета регламентирующей документации. После разработки шаблонов, соответствующих стилю предприятия, Business Studio формирует пакет документации в формате Microsoft Word для печати и передачи сотрудникам предприятия - для ознакомления под роспись. Еще один инструмент для удобной работы с регламентирующей документацией – HTML-навигатор. По сути, это тот же пакет, но выполненный в гипертекстовой форме, все перекрестные ссылки в нем сформированы автоматически. Разместив этот вариант пакета на внутреннем сайте, предприятие ООО «Интех» помогает своим сотрудникам не только понять свои обязанности и права, но и легко разобраться во всех видах регламентированного взаимодействия с другими сотрудниками и подразделениями. В компании «Интех» используется печатный пакет документации.

Автоматизация выработки пакета регламентирующей документации имеет еще одно важное следствие. Любое произведенное изменение в бизнес-процессах или оргструктуре находит немедленное отражение в регламентирующих документах. Business Studio предоставляет возможность быстро обновить как печатный пакет документов, так и HTML-навигатор. В результате работать по новым правилам можно практически сразу после их утверждения [22; С.115-118].

Еще одно средство для регламентации деятельности примененный в Business Studio – это Мастера отчетов. Для создания своих отчетов и Microsoft Word для редактирования их форм, не требующих написания скриптов и освоения сложного программирования, позволяет быстро адаптировать поставляемую документацию под свои стандарты.

Business Studio предоставляет два механизма для ввода показателей. Один из вариантов – загрузка их из отчетов в формате Microsoft Excel. Формы для отчетов рассылаются системой сотрудникам, ответственным за ввод показателей и сохраняются после заполнения в назначенном месте.

Кроме того, есть возможность загружать и отчеты, созданные внешней информационной системой. Второй вариант ввода – использовать новый инструмент Business Studio - Кокпит для непосредственного ввода показателей в базу данных.

Business Studio позволяет построить для любого предприятия сбалансированную систему показателей (ССП) и работать с ней в режиме реального времени. Так, например, главной целью развития предприятия является увеличение прибыли на заданное количество процентов за ближайшие 3 года. Стратегическая карта показывает, каких промежуточных целей следует достичь для этого. Каждая из целей получает свой набор показателей, которых и следует добиваться в процессе развития. Показатели могут быть любыми – от количества стажеров, получивших допуск к самостоятельной работе, до процента удовлетворенных клиентов от общего их числа. Единственное требование – показатели должны быть измеримыми, каждый из них должен быть выражен каким-то числом [6; С.21,56].

Сертификация по стандартам ISO для современной российской компании сама по себе является важной целью – ведь наличие сертификата позволяет компании повысить свою капитализацию, участвовать в тендерах, дает возможность работы на международном рынке и получить маркетинговые преимущества на внутреннем. С другой стороны, наличие сертификата и регулярное его подтверждение свидетельствует о наличии в компании системы управления, построенной на самых современных принципах и технологиях – и в этом случае сертификация является средством для получения реальных конкурентных преимуществ. Так или иначе, разработка, внедрение и поддержание системы менеджмента качества (СМК) становится актуальной задачей для все большего количества предприятий.

Разработка и внедрение системы менеджмента качества – процесс сложный и трудоемкий. Его результат зависит от подготовки команды, разрабатывающей СМК, от понимания всех необходимых этапов внедрения

системы и многих других факторов, как и в любом сложном проекте. Снизить риски и затраты на создание и поддержание СМК – естественное желание руководства предприятия. Пути решения этой задачи могут быть разные – обучение своих специалистов, привлечение сторонних консультантов, вовлечение сотрудников предприятия в процессы совершенствования качества, но этого не достаточно. В любом случае, есть сложные работы, которые необходимо проводить и которые занимают много времени и у своих сотрудников, и у привлеченных консультантов. Решением является применение третьей версии системы Business Studio, которая обеспечивает разработку и внедрение СМК, подготовку ее к сертификации, поддержание в рабочем состоянии а также дальнейшее развитие с минимальными затратами человеческих ресурсов и времени [18; С.80].

Процесс разработки и внедрения СМК был декомпозирован на четыре этапа или подпроцесса:

1. планирование разработки и внедрения СМК
2. разработка СМК;
3. внедрение СМК;
4. подготовка к сертификации и сертификация.

Эти подпроцессы в свою очередь также были декомпозированы. Таким образом, была получена процессная модель построения СМК. Данная модель касается и поддержания СМК в рабочем состоянии, так как деятельность по разработке, внедрению и проведению аудитов осуществляется в цикле непрерывно.

Для построенной модели эксперты провели ранжирование трудоемкости выполнения каждого этапа разработки и внедрения СМК (по 5-балльной шкале) до автоматизации и после планируемой автоматизации. В процессе разработки новой версии автоматизации подверглись все группы работ, трудоемкость которых снижается существенно:

1. разработка целей в области качества;



2. идентификация и описание основных и вспомогательных процессов;
3. разработка показателей процессов;
4. разработка документации СМК;
5. ознакомление персонала с документацией;
6. поддержание документации СМК в актуальном состоянии;
7. сбор результатов измерений;
8. планирование и проведение внутренних аудитов;
9. анализ данных;
10. разработка корректирующих и предупреждающих действий и устранение несоответствий;
11. улучшение;
12. подготовка к сертификации и сертификация [32; С.31].

В результате была создана версия системы Business Studio, которая, по мнению экспертов, существенно упрощает и ускоряет разработку и внедрение системы менеджмента качества в компании. Данную систему могут использовать как консультанты по качеству для разработки СМК, так и сотрудники компании для поддержания разработанной, внедренной и сертифицированной СМК в рабочем состоянии уже без привлечения сторонних консультантов.

Столь же успешно выполняются требования стандарта ISO 9001:2000 о внедрении на предприятии процессного подхода – система позволяет проектировать бизнес-процессы в графическом виде, в различных нотациях – а также назначать для каждого процесса показатели оценки его результативности.

Новая версия системы теперь позволяет автоматически сформировать Матрицы ответственности и основополагающий документ СМК - Руководство по качеству. Для формирования Руководства по качеству по требуемому стандарту, используемому на предприятии, в поставку Business Studio включены справочники требований ISO 9001:2000, ISO/TS 16949:2002,

ISO 14001:2004. Пользователь может дополнительно сформировать свои собственные справочники требований других стандартов [19].

В соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000, организация должна разрабатывать и поддерживать в актуальном состоянии документы, позволяющие эффективно планировать деятельность и управлять процессами.

Наличие в Business Studio взаимосвязанных описаний процессов и организационной структуры позволяет автоматически получить внутренние регламентирующие документы: «Регламент процесса», «Регламент процедуры». В указанные документы также попадает информация о показателях процесса, которая может являться подтверждением результативности процесса, например, в рамках внутреннего аудита функционирования процессов.

Требования высшего руководства и стандарта ISO 9001:2000 доводятся до исполнителей через документы:

- должностная инструкция;
- положение о подразделении.

В данных документах автоматически фиксируются обязанности подразделения или сотрудника по выполнению бизнес-процессов, а также формируются обязательные для этих документов разделы (Общие положения, Права, Обязанности, Взаимодействие, Показатели деятельности) [25; С.16-19].

В Business Studio приведены примеры процедур, которые являются обязательными для документирования в рамках стандарта ISO 9001:2000:

- управление документацией;
- управление записями;
- внутренние аудиты;
- управление несоответствующей продукцией;
- корректирующие действия;

— предупреждающие действия.

Эти примеры взяты за основу при разработке документации для компании «Интех».

Основная цель управления документацией при внедрении СМК – обеспечение того, чтобы все необходимые для работы документы были в наличии и доступны. Каждый сотрудник должен обладать всей информацией, необходимой для выполнения своих обязанностей. Система Business Studio обеспечивает это требование через формирование регламентирующих документов в формате Microsoft Word для последующей печати и передачи сотрудникам предприятия для ознакомления под роспись. HTML-Навигатор обеспечивает дополнительное удобство для работы с этими документами [15; С.294-296].

При внесении любых изменений в модель процессов или в организационную структуру, запуск пакетного формирования отчетов в формате Microsoft Word или HTML-навигатора автоматически актуализирует всю внутреннюю документацию СМК. Таким образом, вся документация поддерживается в актуальном состоянии и до каждого исполнителя своевременно доводятся касающиеся его изменения.

Для того чтобы демонстрировать пригодность и эффективность системы менеджмента качества, организация должна проводить ее анализ, а для анализа нужна информация о реальном состоянии СМК.

Система Business Studio позволяет собирать информацию о значениях показателей процессов и выявленных несоответствиях.

По мере реализации планов в систему заносятся фактические значения показателей. Ответственные за регистрацию значений вносят их непосредственно в Business Studio через модуль Кокпит или заполняют отчеты в формате файлов Microsoft Excel.

Несоответствия фиксируются по результатам внутренних аудитов, по результатам мониторинга процесса, по сообщениям (претензиям) от потребителя или от сотрудников подразделений. Причем все сотрудники

подразделений могут оперативно вносить сообщения о выявленных несоответствиях непосредственно в Business Studio через Кокпит. Это позволяет вовлечь сотрудников в процесс управления качеством [34; 66-69].

Таким образом, можно сделать несколько выводов.

1. Организационно-экономическая характеристика предприятия свидетельствует о временных трудностях, связанных с экономическим кризисом и рядом факторов внутреннего характера.

2. Программное обеспечение в ООО «Интех» значительно облегчает и оптимизирует работу менеджера по качеству.

3. Business Studio позволяет как построить комплексную иерархическую модель деятельности компании, так и описать ряд отдельных процессов. В ООО «Интех» было принято решение воспользоваться возможностью описать всю деятельность компании. Для этого наиболее популярные и удобные нотации моделирования: IDEF0, Процесс (Basic Flowchart), Процедура (Cross Functional Flowchart), EPC (Event Driven Process Chain).

### **3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ООО «ИНТЕХ»**

#### **3.1. Мероприятия по совершенствованию системы управления бизнес-процессами в ООО «Интех»**

При выборе стратегии и методов улучшения процессов должны учитываться как степень требуемых улучшений, так и текущая оценка процессов.

Согласно ISO 9004, имеются два основных подхода к осуществлению постоянного улучшения процессов:

а) проекты прорыва, ведущие или к пересмотру и улучшению существующих процессов, или к внедрению новых процессов (обычно их осуществляют комплексные группы за рамками повседневных операций);

б) деятельность по постепенному постоянному улучшению (такая деятельность проводится работниками в рамках существующих процессов).

Стратегия прорыва может привести к наиболее эффективному улучшению. Однако такая стратегия не может, как правило, относиться к большому, тем более ко всему составу бизнес-процессов. Стратегия прорыва может быть направлена на резкое повышение эффективности как отдельного процесса, так и бизнеса в целом.

Стратегия постепенного постоянного улучшения может быть распространена на все процессы. Чаще всего такая стратегия направлена на улучшение отдельных операций процесса и на повышение его стабильности и результативности. Устанавливаемые в этом случае цели включают снижение вариабельности процесса, сокращение времени цикла, снижение затрат и др.

Независимо от выбранной стратегии, улучшение связано с превышением достигнутых результатов деятельности. Этим оно отличается от корректирующих или предупреждающих действий, целью которых является устранение причин существующих или потенциальных несоответствий.

Любое улучшение должно осуществляться на плановой основе. При этом приоритетность целесообразно отдавать критическим процессам (при стратегии прорыва) или ключевым процессам (при стратегии постепенного постоянного улучшения). Важно, чтобы планирование улучшения носило системный характер и осуществлялось с учетом взаимосвязей процессов, охватываемых системой менеджмента качества. Нельзя забывать об опасности несистемных, разрозненных улучшений, что может привести в конечном счете к отрицательному результату. Так, например, улучшение процесса определения спроса потребителей с целью увеличения портфеля заказов организации может оказаться непродуктивным, так как вызванный вследствие этого спрос превысит возможности производства и системы менеджмента качества организации.

Улучшение процессов следует рассматривать как фактор накопления стратегических активов организации, включающих патенты, авторские права, торговые марки, качество продукции, географическое положение и мастерство работников.

Подводя итог вышеизложенному, представляется возможным предложить развернутую схему порядка реализации процессного подхода в организации, показанную в Приложении 5.

Измерение и анализ показателей процесса являются важнейшими средствами, позволяющими находить пути улучшения процессов. Как уже говорилось выше, процесс могут характеризовать несколько групп показателей:

- показатели процесса;
- показатели продукта процесса;
- показатели удовлетворенности клиентов процесса.

Показатели процесса в ООО «Интех» могут быть определены как числовые величины, характеризующие течение самого процесса и затраты на него (временные, финансовые, ресурсные, человеческие и т. д.). Показатели могут быть абсолютными и относительными (приведенными к объему услуг,

сезонным колебаниям, тарифным изменениям и другим внешним факторам, не зависящим от управления проверяемым процессом).

Показатели продукта (услуги) - числовые величины, характеризующие продукт (услугу) как результат выполнения процесса (абсолютный объем услуг, объем услуг относительно заказанного или необходимого, количество ошибок и сбоев при оказании услуги, номенклатура оказанных услуг, номенклатура оказанных услуг относительно необходимой и т. д.).

Показатели удовлетворенности клиентов процесса - числовые величины, характеризующие степень удовлетворенности потребителя результатами процесса (выходом, услугой и т. д.). При этом следует различать удовлетворенность потребителя (внутреннего и внешнего) выходом процесса и удовлетворенность конечного потребителя полученной продукцией или услугой.

На рис. 3.1.1. приводится простейшая классификация показателей процессов, характерных для ООО «Интех».

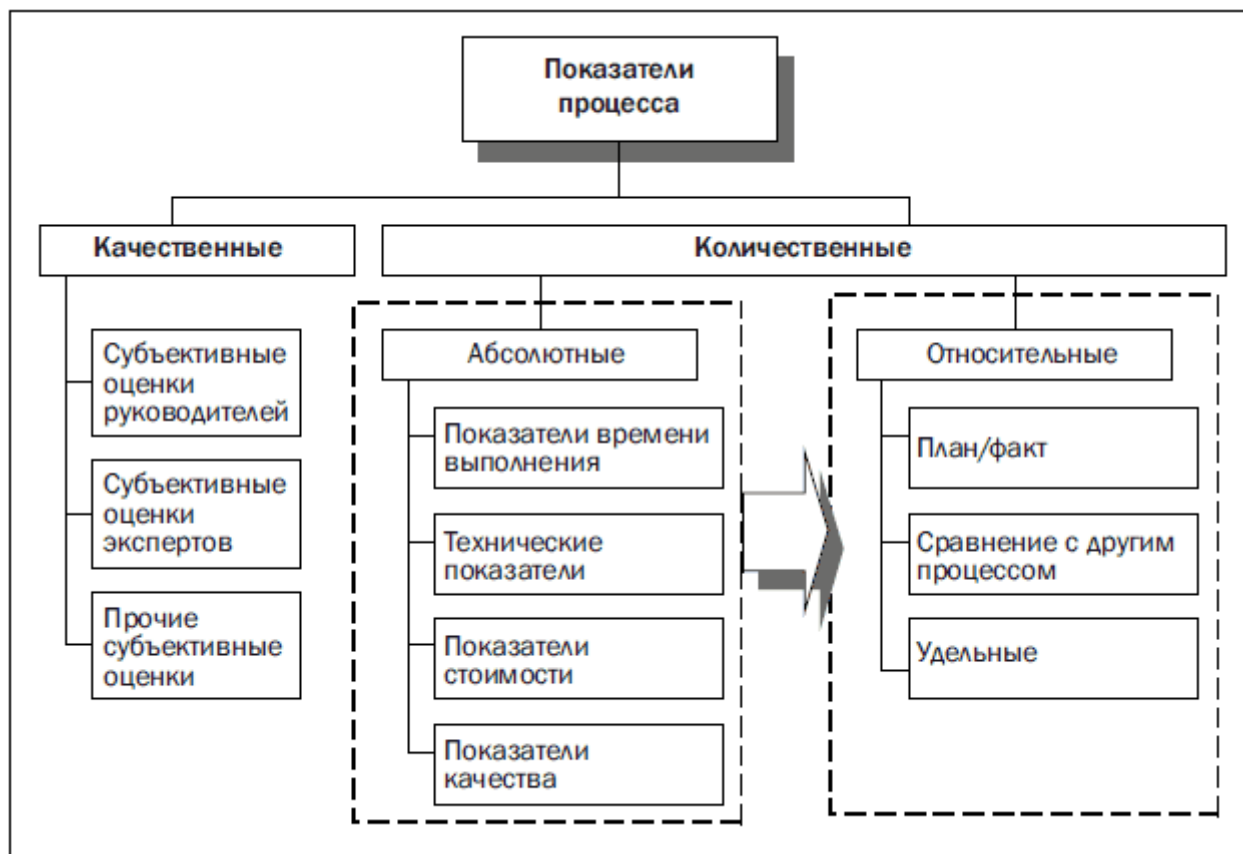


Рис. 3.1.1. Классификация показателей процесса в ООО «Интех»

Качественные оценки процесса, например оценка руководителя «процесс плохо управляется», мы рассматривать не будем, так как на основе данных показателей невозможно принимать обоснованные управленческие решения.

Количественные показатели процесса необходимо разбить на две группы: абсолютные и относительные. К абсолютным относятся показатели: времени выполнения процесса, технические показатели, показатели стоимости и качества. Относительные показатели могут рассчитываться на основе абсолютных путем формирования различных отношений между ними.

Необходимо выделить шесть этапов совершенствования бизнес-процессов в ООО «Интех».

Качественный менеджмент бизнес-процессов способен обеспечить значительные преимущества любой команде или организации. Однако, чтобы их добиться, необходимо применять системный подход к совершенствованию бизнес-процессов. Специалисты рекомендуют осуществлять менеджмент сравнительно сложных бизнес-процессов, используя шести-ступенчатую схему:

1. Планирование. Выбор бизнес-процесса, который необходимо усовершенствовать, определение с задачами и масштабами изменений.
2. Анализ. Тщательно изучить бизнес-процесс, который необходимо усовершенствовать.
3. Редизайн. Выделить - какие именно изменения необходимо внести в избранный процесс.
4. Привлечение ресурсов. Обеспечить наличие персонала, оборудования и других ресурсов, необходимых для осуществления намеченных изменений.
5. Внедрение. Внести необходимые изменения.



6. Непрерывное совершенствование. Регулярно оценивать эффективность выбранного процесса и при необходимости вносить дополнительные изменения.

Планирование улучшения бизнес-процессов.

Чтобы составить план изменения бизнес-процессов в ООО «Интех», необходимо предпринять следующие шаги:

- Выявить признаки проблемы
- Выбрать процесс, который необходимо улучшить
- Определить масштабы, цели и график изменений
- Собрать команду, которая будет заниматься совершенствованием бизнес-процессов
- Грамотно поставить задачу команде.

Чтобы составить план улучшения бизнес-процессов, для начала следует решить, действительно ли организация процессов в компании ООО «Интех» нуждается в улучшении. Во втором разделе мы выявили ряд характерных симптомов, включая следующие:

- Клиенты все чаще говорят, что качество услуг падает.
- Некоторые процедуры представляются слишком сложными.
- Выполнение задач занимает больше времени, чем раньше, либо разные люди тратят разное количество времени на выполнение одной и той же задачи.
- Выполнить задачу правильно с первого раза удается редко.
- Качество работы команды падает, либо она раз за разом оказывается не в состоянии выполнить поставленные перед ней задачи.
- Сотрудники выражают недовольство относительно запутанной организации работы и помех, которые мешают им выполнять свои служебные обязанности.

Выбираем процесс, который необходимо улучшить.

Необходимо составить матрицу выбора процессов, в которой можно оценить каждый из них в соответствии с выбранными критериями, — например, насколько легко будет изменить тот или иной бизнес-процесс и много ли проблем создает для клиентов его неотрегулированность. Каждый проблемный процесс оценим по шкале от 1 до 5, где 5 будет максимальной оценкой, а 1 соответственно - самой низкой.

Таблица 3.1.1

## Матрица выбора процессов в ООО «Интех»

Процесс	Возможность и для снижения издержек	Источник жалоб клиентов	Возможность улучшения	Простота улучшения	Источник недовольства сотрудников	Итого
Управление продажами	4	2	4	3	4	17
Управление закупками	4	1	3	2	4	14
Управление доставкой	5	5	2	2	4	18

Оценив каждый из процессов, подводим итог. Наиболее высокий рейтинг означает, что именно этим процессом необходимо заняться в первую очередь. В нашем случае необходимо сосредоточиться на управлении доставкой, как видим из таблицы 3.1.1 (18 баллов).

## Оптимизация бизнес-процессов.

После того, как процессы в ООО «Интех» описаны, можно увидеть направления по которым они могут быть улучшены. Даже если проект выполняется силами компании, для выполнения анализа описанных процессов и выработки направлений оптимизации не лишним будет привлечение внешних экспертов, так как они имеют свежий взгляд на проблему и независимы в своих оценках.

## Направления улучшения можно определить:

- Посредством визуального просмотра готовых схем процессов для исключения дублирования функций и различного рода неэффективностей;
- Посредством стоимостного анализа операций описанных процессов;

- Посредством анализа времени выполнения каждой из операций описанного процесса;
- Посредством функционально-стоимостного анализа (анализ по центрам затрат);
- Посредством анализа путей перемещения материальных финансовых и информационных потоков между операциями процессов;
- Посредством анализа соответствия ресурсов, задействованных в процессе, их использованию.

Необходимо отметить, что улучшение по всем выработанным направлениям зачастую сразу осуществить невозможно. Большая часть направлений оптимизации и улучшений может быть осуществлена лишь только за счет реализации долгосрочных программ. Поэтому там, где невозможно сразу улучшить процесс, необходимо разработать программу по улучшению и оптимизации с указанием конкретных исполнителей и сроков выполнения. Представляется оптимальным совершенствовать бизнес-процесс в ООО «Интех» посредством функционально-стоимостного анализа (анализ по центрам затрат).

На основе анализа отчетов о доставках и проведения хронометражных измерений в ходе наблюдения за работой персонала отдела доставки (Приложение б) была собрана необходимая информация для построения функционально-стоимостной модели бизнес процесса. Подпроцесс «управление доставкой» состоит из 7 операций:

- принятие заявки;
- составление реестра адресов;
- передача реестра адресов и сопроводительных документов;
- составление маршрута;
- погрузка товаров;
- выполнение доставки;
- составление отчета о доставках.

### **3.2. Социально-экономическая эффективность совершенствования бизнес-процессов в ООО «Интех»**

Важнейшим вопросом в построении бизнес-процессов является измерение процессов. Достоверные измерения процессов создают базу для анализа и оценивания их адекватности, соответствия установленным требованиям, результативности, эффективности и удовлетворенности потребителей. Однако ввиду чрезвычайной сложности измерения следует использовать лишь в областях, значимых для управления и улучшения процессов.

Оценивание процессов осуществляется посредством мониторинга, т.е. наблюдения за состоянием процессов в реальном времени, которое необходимо осуществлять систематически с целью принятия соответствующих решений. Здесь уместно отметить, что эффективность управленческих решений может быть основана на реализации одного из восьми принципов менеджмента, а именно принципа принятия решений на основе фактов. В данном случае фактами для оценивания процессов выступают результаты мониторинга и контрольных измерений инструментальными средствами.

Оценивание процессов выявляет потребность в их улучшении. Существуют различные уровни общей оценки процессов. В качестве примеров отметим шкалы оценки, приведенные Д. Гарднером и Де-Торо и МакКейбом.

Согласно Гарднеру, оценка процессов осуществляется в зависимости от их зрелости. Относительная зрелость процессов оценивают по следующей шестиуровневой шкале:

- 1- й уровень - неизвестность,
- 2- й уровень - неопределенность,
- 3- й уровень - повторяемость,
- 4- й уровень - способность,
- 5- й уровень - эффективность,
- 6- й уровень - гибкость.

Каждый уровень определяется в терминах реальной практики управления процессами.

Де-Торо и Мак-Кейб рассматривают следующие пять уровней общей оценки внутренних производственных процессов:

- Мировой класс организации - процессы не имеют дефектов и характеризуются низкой себестоимостью, небольшой длительностью цикла, низкими затратами и отсутствием потерь из-за отказов. Результаты превосходят большинство требований потребителей.

- Лучший в отрасли - процессы эффективны, характеризуются низкими затратами, небольшой длительностью цикла и незначительными потерями из-за отказов. Результаты превосходят некоторые требования потребителей.

- Эффективная организация - процессы стабильны, хотя возможно улучшение показателей работы, сокращение длительности цикла и снижение себестоимости. Результаты соответствуют всем требованиям потребителей.

- Неэффективная организация - процессы нестабильны, требуется серьезное улучшение показателей работы. Результаты соответствуют некоторым требованиям потребителей.

- Неконкурентоспособная организация - процессы имеют серьезные дефекты, характеризуются большой длительностью цикла, высокими затратами и себестоимостью, большими потерями из-за отказов. Результаты не соответствуют требованиям потребителей.

Согласно рекомендациям ISO по процессному подходу, результативность и эффективность процесса могут определяться путем проведения анализа внутренних и внешних факторов и оцениваться по шкале развития. Такая шкала, как правило, содержит уровни развития от «нет формализованной системы» до «лучшие показатели в классе». Преимущества такого подхода состоят в том, что результаты документируются и отслеживаются через определенное время для достижения целей улучшения.

Анализ процессов - деятельность, предпринимаемая для выявления причин их неадекватности, недостаточной результативности, эффективности и удовлетворенности потребителей.

Анализ процессов проводится с учетом их причинно-следственных функциональных взаимосвязей. При этом для анализа могут выбираться самые различные методы и инструменты. Возможно, например, использование семи основных инструментов контроля качества (контрольные листки, гистограммы, диаграммы разброса, диаграммы Парето, стратификация, схемы Исикавы, контрольные карты), семи инструментов управления (диаграммы сродства, диаграммы связей, древовидные диаграммы, матричные диаграммы, стрелочные диаграммы, сетевые графики, блок-схемы принятия решений, а также методы развертывания функций качества (QFD)) и др.

Реализация проектов по описанию и регламентации бизнес-процессов позволила выделить следующие области регламентации деятельности компаний (см. рис.3.2.1):

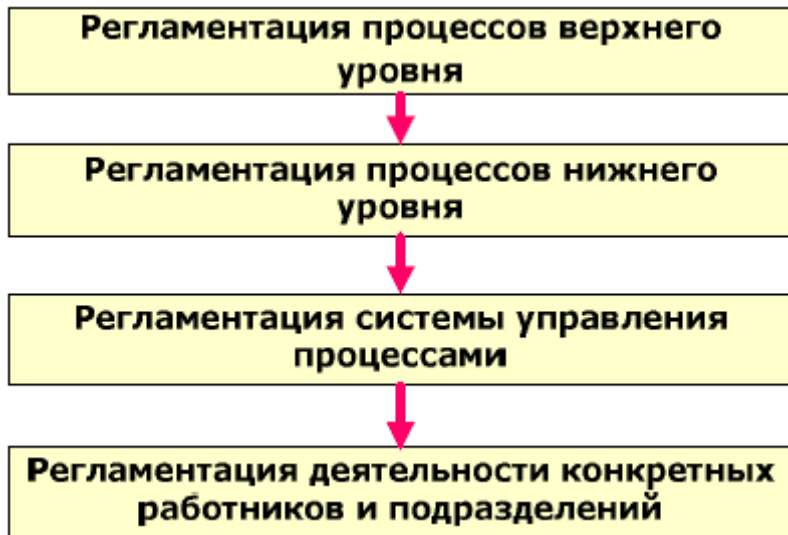


Рис.3.2.1. Последовательность регламентации системы управления процессами

Регламентация процессов верхнего уровня представляет собой разработку регламентов процессов верхнего уровня. Данные регламенты включают в себя структуру процесса, распределение ответственности,

показатели эффективности (KPI), технологию процесса, ресурсы процесса, границы процесса. Эти регламенты являются руководящими документами для топ-менеджеров и владельцев процессов.

Регламентация процессов на нижнем уровне. В данном случае разрабатываются пошаговые регламенты процессов нижнего уровня с указанием конкретных действий и времени их выполнения работниками. Эти регламенты являются руководящими документами как для рядовых исполнителей, так и для менеджмента компании.

Регламентация системы управления процессами. Регламенты системы управления процессами - ключевые документы системы процессного управления. В данных регламентах необходимо установить механизм обратной связи, так как отсева неудачных решений можно добиться только в том случае, когда будет построен механизм обратной связи. И задача заключается не только в том, чтобы прописать регламенты, а еще и в том, чтобы построить правильный механизм развития этих регламентов, эволюции на основании обратной связи, которая будет получена в результате оценки эффективности всей системы процессов. Поэтому оценка эффективности деятельности того или иного регламента очень важна.

Данный вид регламентации мы выделили отдельно, хотя данный процесс входит в сеть процессов компании и в принципе также состоит из регламентов верхнего и нижнего уровня.

Добиться работы механизма обратной связи можно, построив эффективную систему контроля исполнения регламентов. Жесткий контроль исполнения регламентов вынуждает работников самостоятельно инициировать изменения в регламенты, которые должны сделать их более актуальными и рациональными. Естественно, каждое изменение в регламент должно анализироваться владельцем процесса и подразделением, отвечающим за работу системы управления процессами.

Регламентация деятельности работников и подразделений. В данном случае разрабатывается документация, связывающая функциональное и

процессное управление. Такими документами в основном являются положения о подразделениях и должностные инструкции.

Моделирование стержневых бизнес-процессов позволяет осуществить выбор между совершенствованием и реинжинирингом для каждого из них.

Реинжиниринг необходим российскому предпринимательству, так как ему необходимы существенные изменения. Причем для большинства компаний, в условиях преодоления кризиса 2014-2016 гг., необходим кризисный реинжиниринг.

Применительно к специфике российской экономики рекомендуется начинать с пробного проекта в той сфере деятельности, в которой он может принести должный успех. В компании «Интех» таким проектом стало первоначальное моделирование процессов в текстовом варианте и реорганизация работы по доставке. Руководство фирмы сможет оценить при этом возможные результаты применения методологии на других сферах деятельности организации. Реализация проектов реорганизации процесса бизнеса приводит к существенным изменениям в его методах в организации. Поэтому первостепенное значение приобретает управление процессом изменений. Здесь недопустимы излишняя поспешность, недостаточное финансирование или неспособность учесть внутреннее сопротивление переменам [19; С.70].

В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности:

1. Кризисный реинжиниринг (перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов), где речь идет о решении крайне сложных проблем организации, когда дела пошли совсем плохо и нужен комплекс мер, который позволил бы ликвидировать «очаги заболевания»;
2. Реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов), который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты.



В компании «Интех» было принято решение о проведении реинжиниринга развития [34; 90].

Он основан на базовых принципах:

1. несколько рабочих процедур объединяются в одну, т.е. происходит горизонтальное сжатие процесса (по имеющимся оценкам, горизонтальное сжатие ускоряет выполнение процесса примерно в 10 раз);
2. исполнители принимают самостоятельные решения, т.е. осуществляется не только горизонтальное, но и вертикальное сжатие процессов (наделение сотрудников большими полномочиями и увеличение роли каждого из них приводит к значительному повышению их отдачи);
3. шаги процесса выполняются в естественном порядке;
4. процессы имеют различные варианты исполнения (тот или иной вариант выбирается в зависимости от конкретной ситуации, состояния и т.д.);
5. работа выполняется в том месте (подразделении, отделе), где это целесообразно (устраняется излишняя интеграция, что приводит к повышению эффективности процесса в целом);
6. уменьшается количество проверок и управляющих воздействий;
7. минимизируется количество согласований путем сокращения внешних точек контакта;
8. единая точка контакта обеспечивается уполномоченным менеджером (в тех случаях, когда шаги процесса либо сложны, либо распределены таким образом, что их не удастся объединить силами небольшой команды).

Осуществление подобных проектов требует немалых усилий. Необходимо создать команду специалистов, в которую должны входить: один из руководителей организации, группы по проектированию каждого процесса, подвергающегося реинжинирингу, группы внедрения, которые могут пересекаться с группами проектирования, а также наблюдательный комитет, необходимый для координации проекта и состоящий из авторитетных представителей организации и внешних консультантов. Что и было

сделано в компании «Интех». Для решение задачи было принято решение привлечь консалтинговую компанию [23; С.50-58].

Круг проблем, решаемых консалтингом, весьма широк, кроме того, специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть различной: от узкой, ограничивающейся каким-либо одним направлением консалтинговых услуг (например, аудит), до самой широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области. Соответственно этому, каждый специалист (или каждая фирма), работающая в данной области, вкладывает в понятие консалтинга собственный смысл и придает ему собственный оттенок, определяемый направлением деятельности конкретной компании.

Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д. Иными словами, консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы [15; С.63-70].

Для оценки важности операции по реорганизации направления доставки была опрошена экспертная группа из 10 человек, состоящая из экспертов в области процессного управления и сотрудников организации, занимающих руководящие должности. На основе опроса была составлена матрица попарных значений, результаты которой были соотнесены с результатами построенной функционально-стоимостной моделью. Конечный результат анализа представлен на рисунке 6.

По результатам функционально-стоимостного анализа были выявлены операции требующие реорганизации.

Таблица 3.2.1

Экономический эффект от реализации рекомендаций на основе  
проведения ФСА

Наименование операции	Затраты на выполнение операций		Экономия (переплата), р.
	До ФСА	После	
1 Принятие заявки на доставку	15390	15390	0
2 Составление реестра адресов	2043	2043	0
3 Передача реестра адресов и сопроводительных документов	1710	1710	0
4 Составление маршрута	3681	3681	0
5 Погрузка товаров	132057,5	69132,5	62925
6 Выполнение доставки	127896	136731	-8835
7 Составление отчета по доставкам	855	855	0
Итого	283633	229543	54090

Таким образом, основное, что дает реинжиниринг бизнес-процессов, если его применять правильно, - это способ достичь тех целей, которые долгое время считались теоретически достижимыми, но на деле у большинства организаций не доставало ни технологий, ни мужества использовать их. Тот интерес, который существует вокруг реинжиниринг бизнес-процессов сегодня, вытекает главным образом из утверждений, провозглашающих его способом достижения большей выгоды, и это в самом деле является назначением метода - достижение выгоды как с точки зрения лучшего удовлетворения заказчиков, так и с точки зрения улучшения результатов работы компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Процессный подход предполагает два основных варианта оптимизации бизнес-процессов: совершенствование и реинжиниринг.

Первый подход достаточно мягок и предполагает внесение ряда улучшений в сложившуюся систему работы без изменения схемы протекания процесса или с внесением незначительных изменений.

Реинжиниринг - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности как качество, затраты, эффективность, скорость реакции на изменения внешней и внутренней среды.

Необходимость реинжиниринга связывается с высокой динамичностью современного делового мира. Непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и компании, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены непрерывно перестраивать корпоративную стратегию и тактику.

Опираясь на теоретическую часть, а именно, на идеи о том, что успех любых организационных изменений, а именно совершенствование системы управления бизнес-процессами, в значительной степени зависит от процессного подхода в организации, было проведено исследование целью которого явилось изучение методики формирования системы управления бизнес-процессами.

Проанализировав выявленные в исследуемом предприятии несоответствия, нами предложен комплекс мероприятий направленных на совершенствование системы управления бизнес-процессами методом структурного анализа и проектирования. Мы предложили ряд мероприятий направленных на оптимизацию системы управления бизнес-процессами, таким образом, чтобы на исполнительном уровне находились компетентные

сотрудники с высоким уровнем готовности к инновационным методам совершенствования.

Для социально-экономического обоснования предложенных нами инициатив мы обратились к методу оптимизации бизнес-процессов. Следует отметить, что для разработки и внедрения предложенной технологии необходимы инструменты и методики моделирования бизнес-процессов. Перед началом проекта по внедрению системы непрерывного совершенствования бизнес-процессов, руководителям предприятий целесообразно овладеть основными подходами процессного управления, "изюминками" методик управления качеством, технологиями моделирования и анализа бизнес-процессов.

Подводя итог, можно говорить о том, что не смотря на всю сложность проблемы управления бизнес-процессами, мы убеждены, что внедрение новой системы управления бизнес-процессами столкнется с сопротивлением. Реинжиниринг бизнеса требует начать заново, начать с нуля.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акатов, Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография [Текст] / Н.Б. Акатов. – Пермь: Перм.нац.исслед. политехн. ун-т, 2012. – 251 с.
2. Анисимов, В.А., Винслав Ю.Б. Промышленность субъектов РФ: параметры новейшей эволюции и проблемы правообеспеченного регулирования [Текст] /В.А.Анисимов, Ю.Б.Винслав//Российский экономический журнал – 2016 - №3 – С.45-54.
3. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике : основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по направлению "Прикладные математика и физика" или по направлениям и спец. в обл. естеств. наук, техники и технологии, систем. анализа и упр. [Текст] / А.В.Андрейчиков, О.Н.Андрейчикова. - 2-е изд. - М.: Либроком, 2012. - 242с.
4. Александров, Ю.Л. Экономика предприятия: Учебное пособие. Ч.1, 2. [Текст] / Ю.Л. Александров, Э.А. Батраева, И.В. Петрученя, А.М. Смирнова, Н.Н. Терещенко - КрасГУ. Красноярск, 2015. - 258с.
5. Анищенко, А.В. Управление малым бизнесом[Текст]/А.В. Анищенко.-М.: Вершина, 2006. - 200с.
6. Багиев, Г.Л. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие [Текст] / Г.Л. Багиев, А.Н Асаул // Под общей ред. проф. Г.Л. Багиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2014. - 231 с.
7. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента [Текст] / И. Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 395 с.
8. Банк, В.Р. Финансовый анализ [Текст] / В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина. - М.: ТК Велби, изд-во «Проспект», 2006. - 344 с.

9. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз [Текст] / И.К. Беляевский.- М.: Финансы и статистика, 2011. – 320 с.
10. Вишневский, В. Система управления бизнес-процессами: новые возможности информационных технологий бизнеса [Текст]/ В. Вишневский // СЮ.-2007.-№4.-С. 36-40.
11. Всеобщий менеджмент качества [Текст] / Под общ. ред. С.А. Степанова.- СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2015.-200 с.
12. Гаффорова, Е. Б. Создание системы менеджмента качества [Текст]/ Е. Б. Гаффорова // Методы менеджмента качества. – 2012. – № 2. – С. 12-16.
13. Герасимов, Б.И. Управление качеством [Текст]/ Б.И.Герасимов, Н.В. Злобина – М.: КНОРУС, 2015. – 272с.
14. Гликман, И. Оценка студентами качества преподавания в вузе [Текст]/ И. Гликман, //Alma mater.- 2011. - № 5. - С.20-21.
15. Гончаров, Э. Н. Как разработать систему менеджмента качества в соответствии с процессным подходом [Текст]/ Э. Н. Гончаров // Стандарты и качество. – 2013. – № 12. – С. 64-68.
16. Имаи Масааки Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний[Текст]/ Масааки Имаи; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006 – 274 с.
17. Каплан, Роберт С, Купер, Робин Функционально-стоимостной анализ: практическое применение: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008.- 352 с.
18. Каплан, Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст]/Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015.-512 с.
19. Марка Д., МакГоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования [Текст]. М.: МетаТехнология.- 1993.-369 с.

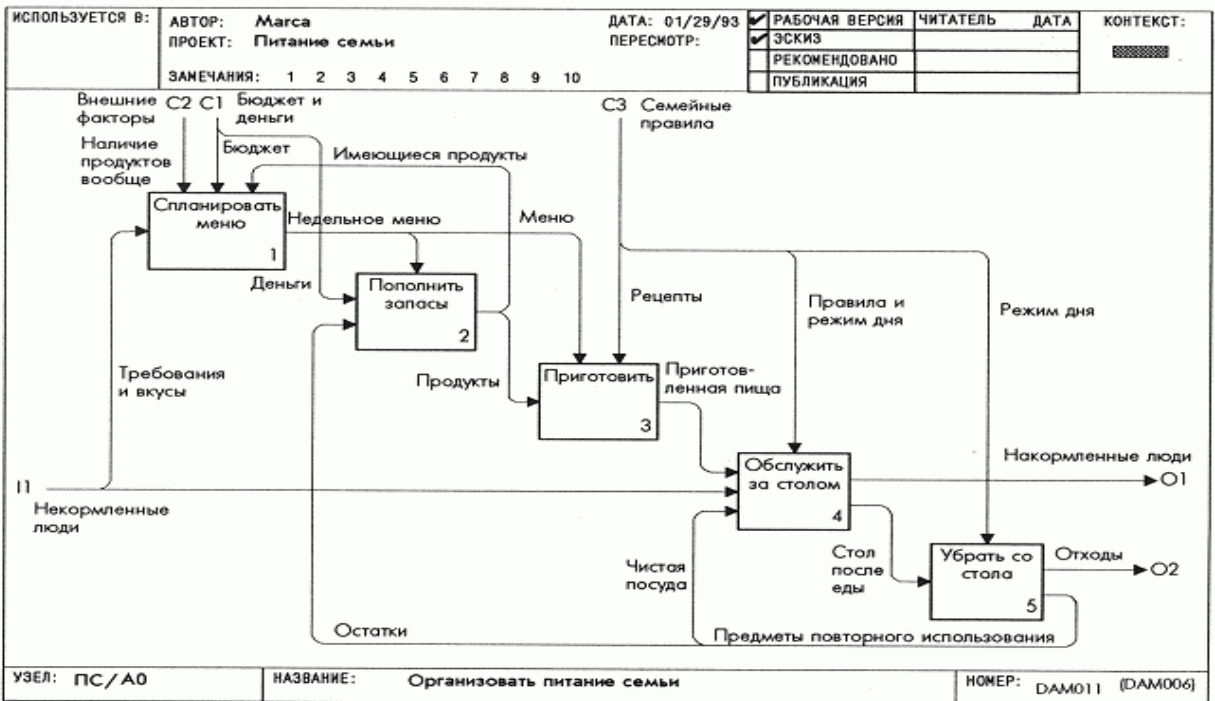
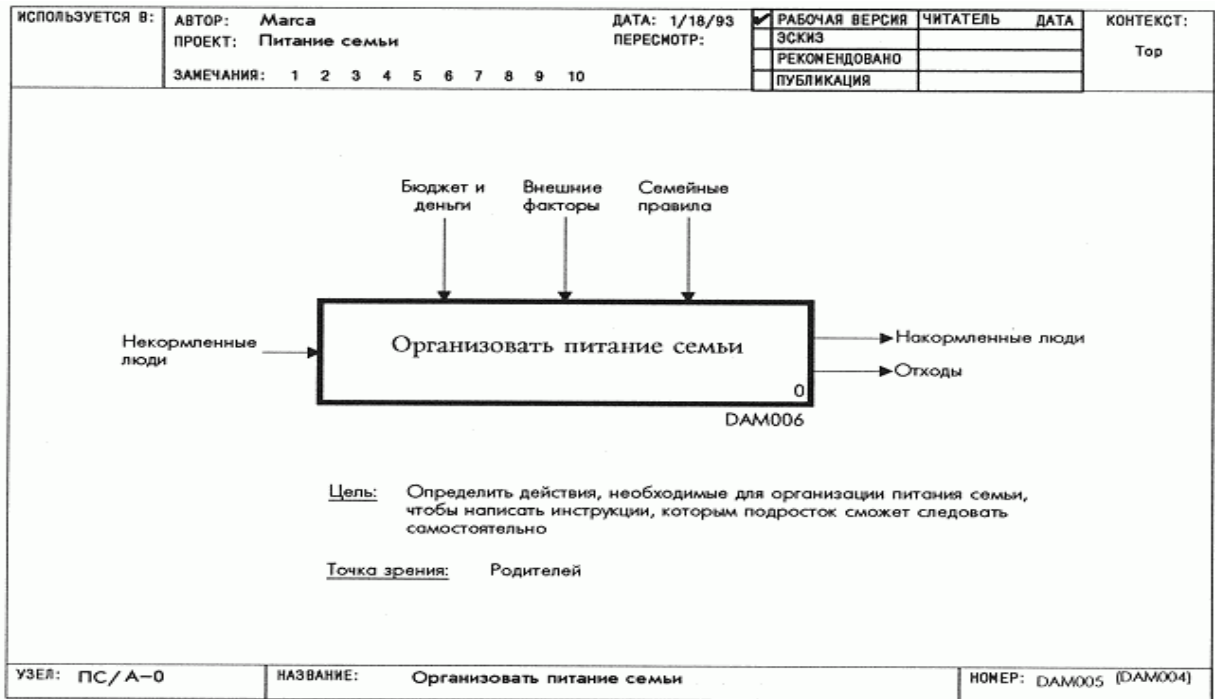
- 20.Международный стандарт ИСО 9000. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. 2-е изд. 2000-12-15. ISO - 2000.
- 21.Окороков, В.И. Понятие современного менеджмента и условия его эффективности [Текст]/ В.И.Окороков, Р.В. Окороков//Проблемы теории и практики управления. - 2017 - №3 – С.45-54.
- 22.Османова, З.О. Адаптивность и адаптивная реакция в контексте изменений во внутренней и внешней среде предприятия [Текст]/З.О. Османова //Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 1-2 (66-2). - С. 1147-1151.
- 23.Омарова Н. Ю. Инновационные подходы к внедрению социально-ориентированного управления российским предпринимательством [Текст] /Н.Ю. Омарова, С.Г.Митин // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. - 2012.- № 28. - С. 149
- 24.Попков В. П. Стратегическое управление затратами в предпринимательских структурах: научная монография [Текст]/ В.П.Попков, Б.А.Варламов, М.А.Шароватов. - СПб.: Издательство «Нестор». - 2005. - 153 с.
- 25.Попков В.П. Теоретические основы многофакторного управления развитием современного предпринимательства [Текст] / В. П. Попков, С. М. Лепешкин. – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2011. – 84с.
- 26.Петров, Ю.М. Стабилизационная и стимулирующая экономическая политика России после обвального ухудшения условий торговли [Текст]/ Ю.М. Петров//Российский экономический журнал – 2016 - №4 – С.12-34.
- 27.Производственный менеджмент. Теория и практика: учебник для бакалавров [Текст]/ И.Н. Иванов, А.М. Беляев. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 574.
- 28.Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 352 с.



29. Роттер М. Учись видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потомков создания ценности/ Майкл Роттер, Джон Шук; Пер. с англ., 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016.-144 с.
30. Сергеев А.В. О совершенствовании моделирования транспортных маршрутов [Текст] / Сергеев А.В., Сергеева Н.А. // Современные наукоемкие технологии. – 2016. - № 4. – С. 95-96.
31. Словарь менеджмента знаний <http://www.kmtec.ru/>
32. Уорнер М. Классики менеджмента. Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2011.
33. Цвиринько, И.А. Методологические проблемы управления логистическими бизнес-процессами в автотранспортных системах: диссертация доктора экономических наук: 08.00.05. [Текст]/ СПб., 2014. – 255 с.
34. Черненко, Н.Г. Факторы, представляющие угрозу экономической безопасности предприятия [Текст]/ Н.Г.Черненко// Высшая школа - 2016. - № 15- С. 14-16.
35. Шликите, И. А. Проблемы и перспективы развития системы мониторинга социально – экономического развития региона г. Белгорода [Текст] / И. А. Шликите // Проблемы экономики и управления. – 2014. - №4. – С. 63 – 67.
36. Шеховцева, Л.С. Методология формирования стратегических целей развития региона [Текст] / Л.С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - №3. - С.67-75.
37. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб.: Санкт – Петербург, 2007. – 376 с.
38. Хэрри, М. 6 SIGMA / М. Хэрри, Р. Шредер. – М.: Эксмо, 2003. – 464 с. с. 37
39. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2001.– 480 с.
40. Якокка Л. Карьера менеджера. – М., 1991 302с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1



## Приложение 2

## Формальные методики и стандарты совершенствования бизнес-процессов

Название	Описание
Шесть сигм (Six Sigma)	Строгая, основанная на фактах методика, позволяющая выявлять и устранять недостатки в любых процессах. Направлена на всемерное повышение эффективности, надежности и потребительской ценности товаров и услуг. Методика «Шесть сигм» была разработана в 1980-е годы в компании Motorola, когда ее руководство осознало, что в ходе использования продукты с минимумом изначальных недочетов отказывают значительно реже. Греческая буква сигма обозначает отклонение от стандарта.
Всеобщее управление качеством (Total Quality Management, TQM)	Стратегия менеджмента, цель которой — внедрение заботы о качестве в каждый процесс, осуществляемый в организации, и всемерное поощрение действий сотрудников, направленных на повышение удовлетворенности клиентов и снижение издержек. Активно внедрялась в Японии после Второй мировой войны американским статистиком и преподавателем Эдвардом Демингом. Позднее Джозеф Джуран расширил концепцию управления качеством, отойдя от узкостатистического толкования и уделив максимум внимания человеческой составляющей.
ISO 9000	Серия стандартов систем управления качеством (ISO). Эти стандарты не гарантируют качество конечного товара или услуги — скорее они удостоверяют тот факт, что компания использует сертифицированные бизнес-процессы. Стандарты ISO 9000 находятся в ведении структур, отвечающих за аккредитацию и сертификацию.
Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR)	Методика менеджмента, обеспечивающая радикальное совершенствование рабочих процессов как внутри отдельной организации, так и между организациями с целью значительного повышения эффективности деятельности. Стремительный взлет этой методики относится к началу 1990-х годов, когда Майкл Хаммер и Джеймс Чампи опубликовали свой революционный бестселлер «Реинжиниринг корпорации».

## Приложение 3

## Уровни описания обеспечивающих бизнес-процессов

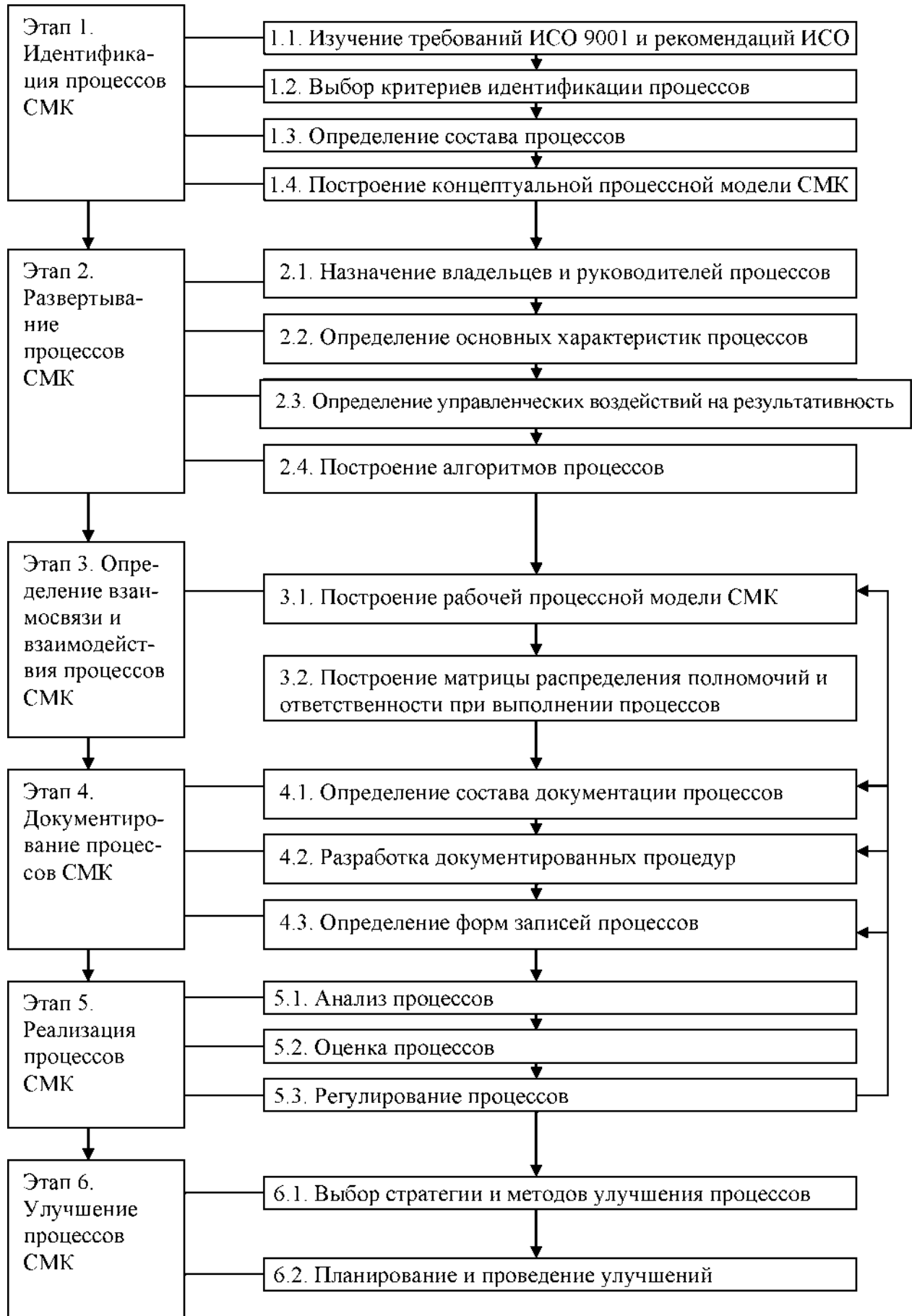
<i>Процесс</i>	<i>Число уровней декомпозиции</i>
Автообеспечение	4
Административное обеспечение	4
Бухгалтерское обеспечение	4
Информационное обеспечение	3
Обеспечение безопасности	4
Обеспечение качества	5
Обеспечение охраны труда и промышленной безопасности	5
Обеспечение персоналом	4
Техническое обеспечение и ремонты	4
Хозяйственное обеспечение	3
Финансовое обеспечение	4
Экономическое обеспечение	4
Энергообеспечение	3
Юридическое обеспечение	3

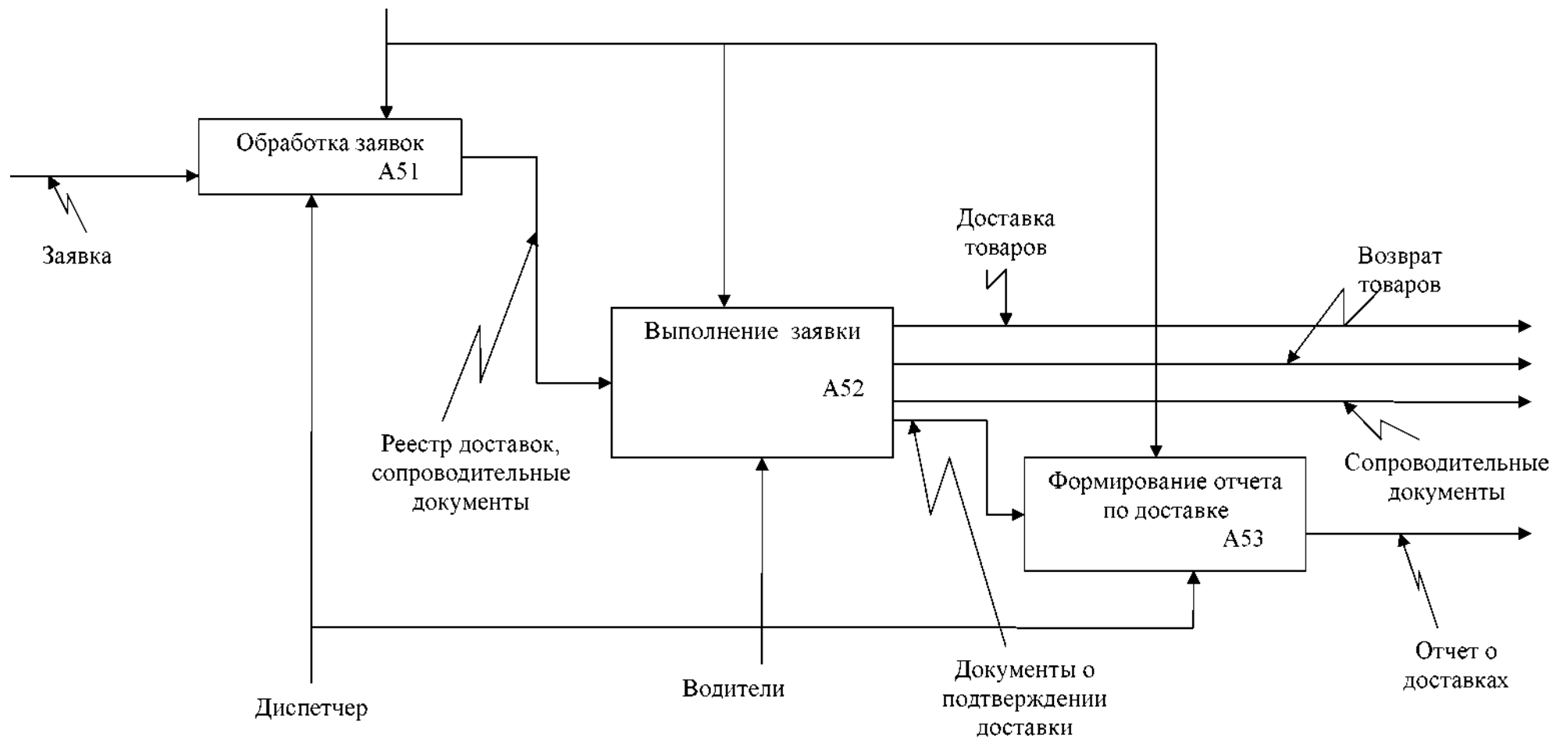
## Приложение 4

## Требования к реализации процессного подхода в организации

Требования	Пункты ISO 9001:2008
При применении в системе менеджмента качества такой подход подчеркивает важность: .. b) необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавляемой ими ценности	02
Настоящий стандарт устанавливает требования к системе менеджмента качества, включая процессы постоянного улучшения и обеспечение соответствия требованиям потребителей и соответствующим государственным и регулирующим требованиям	4.1
Вид и степень применяемых методов управления процессами, переданными сторонним организациям, должны быть определены в системе менеджмента качества	4.1
Организация должна: а) определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации; б) определять последовательность и взаимодействие этих процессов; с) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении, так и при управлении этими процессами; d) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга; е) осуществлять мониторинг, измерение (там, где это применимо), и анализ этих процессов; f) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов. Организация должна осуществлять менеджмент этих процессов в соответствии с требованиями настоящего стандарта	4.1
Организация должна разработать и поддерживать в рабочем состоянии руководство по качеству, содержащее: ... с) описание взаимодействия процессов системы менеджмента качества	4.2.2
Организация должна планировать и разрабатывать процессы, необходимые для обеспечения жизненного цикла продукции	7.1
Организация должна валидировать все процессы производства и обслуживания, результаты которых нельзя проверить последующим мониторингом или измерениями, вследствие чего недостатки становятся очевидными только после начала использования продукции или после предоставления услуги	7.5.2
Организация должна применять подходящие методы мониторинга и, где это применимо, измерения процессов системы менеджмента качества	8.2.3

## Приложение 5





Декомпозиция бизнес-процесса «Управление доставкой» в ООО «Интех»