

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Производственный менеджмент»

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование менеджмента бизнес-процессов на предприятии

Студент

П.А. Храмова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент С.Д. Сыротюк

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты менеджмента бизнес-процессов на предприятии....	5
1.1 Сущность и содержание управления бизнес-процессами на предприятии.....	5
1.2 Основные подходы к управлению бизнес-процессами на предприятии.....	11
2 Анализ менеджмента бизнес-процессов ООО «Ралар»	20
2.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Анализ управления бизнес-процессами на предприятии	26
3 Разработка мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов ООО «Ралар».....	32
3.1 Мероприятия по оптимизации бизнес-процессов организации.....	32
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	36
Заключение	41
Список используемых источников.....	43
Приложение А «Карты процессов «Развитие услуг», «Развитие и управление человеческим капиталом», «Маркетинг и продажи»	47
Приложение Б «Анализ процессов по отношению к типовым требованиям».....	49

Введение

Использование процессного подхода к ведению бизнеса, в основе которого лежит детальный анализ существующих бизнес-процессов и их последующая оптимизация, является одним из основных источников долгосрочных конкурентных преимуществ не только промышленных предприятий, но и организаций, выполняющих работы либо оказывающих услуги. Данный подход нацелен на выявление всех имеющихся резервов (стратегических и операционных) за счет внедрения эффективной технологии управления, позволяющей добиться устойчивого функционирования бизнес-процессов, повышения их конкурентоспособности, удовлетворение потребностей внутренних и внешних клиентов.

Построение системы менеджмента бизнес-процессов осуществляется в несколько этапов. В первую очередь необходимо провести аудит системы управления – ее текущее состояние и эффективность существующих бизнес-процессов. Затем с учетом выработанных критериев оптимизируется организационная структура и процессы. На заключительном этапе проектируется система управления бизнес-процессами.

Цель исследования: совершенствовать менеджмент бизнес-процессов на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты менеджмента бизнес-процессов на предприятии;
- провести анализ менеджмента бизнес-процессов ООО «Ралар»;
- разработать мероприятия по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов ООО «Ралар».

Объект исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Ралар».

Предмет исследования: менеджмент бизнес-процессов.

Для достижения цели и решения поставленных задач в работе применялись следующие методы исследования: сравнительный анализ, группировка, экономическо-математические расчеты.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения описанных алгоритмов совершенствования менеджмента бизнес-процессов в деятельности любой организации, имеющей целью повысить эффективность своей деятельности за счет повышения процессной зрелости и внедрения процессов развития. Результаты работы могут использовать руководители, ищущие возможность достижения стратегических целей организации и повышения ее эффективности путем совершенствования системы менеджмента бизнес-процессов.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений. В первой главе дано теоретическое обоснование перехода на процессную модель управления, раскрыта система понятий процессного управления и основы менеджмента бизнес-процессов. Во второй главе осуществлен анализ менеджмента бизнес-процессов выбранной организации. В третьей главе предложены изменения, совершенствующие менеджмент бизнес-процессов выбранной организации, проведен анализ их перспективности.

1 Теоретические аспекты менеджмента бизнес-процессов на предприятии

1.1 Сущность и содержание управления бизнес-процессами на предприятии

Процессный подход является основополагающей базой современных подходов к управлению. Он официально положен в основу построения системы менеджмента качества организации с момента принятия стандартов ИСО 9000 версии 2000 года.

Любую компанию, осуществляющую коммерческую деятельность можно представить, как совокупность бизнес-процессов производственного и непроизводственного характера. Однако для каждого предприятия эти бизнес-процессы будут индивидуальны.

Целесообразность перехода на процессную модель управления обусловлена ориентацией процессного подхода на конечный продукт, а соответственно и на клиента. Эффективность деятельности при процессном подходе к управлению основывается на снижении затрат и повышении качества конечного продукта. Кроме того, процессная модель управления позволяет руководству компании получать достоверную и актуальную информацию о состоянии дел и на ее основе принимать своевременные и правильные решения. Как отмечает Бьёрн Андерсен, современная организация – это совокупность специализированных отделов, и в то же самое время – это деятельность по реализации процессов [10, с. 22].

В качестве процессного подхода рассматривается систематическое определение и менеджмент процессов, применяемых организацией и особенно взаимодействие этих процессов. В этом заключается основа результативного функционирования организации.

Когда-то объединение сотрудников в специализированные отделы обеспечивало большую эффективность и давало компании преимущества

перед конкурентами: у работников быстрее нарабатывались профессиональные навыки, за счет централизации снижались управленческие издержки, организационная структура становилась более понятной и управляемой.

Однако со временем в условиях высокоизменчивой конкурентной среды стали очевидны слабые места такой системы организации деятельности. Между отделами неизбежно возникают бюрократические барьеры, увеличивается вероятность ошибок. Каждое из подразделений стремится к улучшению своих собственных показателей деятельности, не принимая во внимание трудности других подразделений и конфликт действий внутри организации. В итоге необходимый для жизнеспособной организации эффект синергии пропадает. Во главу угла ставятся цели и задачи подразделений, и организация забывает о клиенте.

Функциональное управление предполагает контроль исполнения технологий работ, которые складываются из реализации соответствующих функций. При процессном подходе происходит выделение бизнес-процессов и контроль конечных результатов, необходимых потребителю.

Рассмотрение организации в качестве совокупности бизнес-процессов позволяет сосредоточить внимание на конечной продукции и потребителе, что ведет к лучшему удовлетворению потребителей и поддержанию конкурентоспособности. Управление процессами через владельцев процессов приводит к концентрации ответственности и точности при контроле ресурсов и работ. Целостный подход снижает риск сосредоточения внимания руководства организации на ее конкретных функциях в ущерб вниманию к сложным системным проблемам взаимодействия организации с внешней средой.

В пользу комплексного подхода к описанию, анализу и реорганизации бизнес-процессов говорит также то, что большинство проблем в деятельности организации возникает на границах между функциональными подразделениями. Для их устранения в функциональных иерархиях требуются

сложные и длительные процедуры разграничения функций и согласования взаимодействия. Понимание процессного управления основывается на системном подходе к организации: выявлении и описании процессов, из которых складывается деятельность организации, определении системы взаимосвязанных процессов, моделировании бизнес-процессов и понимании необходимых действий для внедрения процессного подхода.

Конечной целью действий процессного подхода является устранение несовершенств существующих процессов: выявление и ликвидация разрывов в информационных потоках, перераспределение потоков ресурсов по их необходимости в процессах, рациональное распределение функций (включение в процесс недостающих операций и устранение дублирования функций), повышение качества операций и т.д. Процессно-ориентированная структура нацелена на бизнес-процессы, их эффективность и совершенствование.

В процессной модели управления основными понятиями выступают «процесс» и «бизнес-процесс», которые по-разному интерпретируются различными авторами. Часть исследователей считает эти понятия тождественными, другие определяют бизнес-процессы как вид деятельности, приносящий доход или иные личные выгоды, и считают результаты «процесса» и «бизнес-процесса» различными по своему назначению.

Очевидно, что основные принципы менеджмента не зависят от типа, профиля и области деятельности компании. Независимо от наличия или отсутствия коммерческой составляющей, для любой организации самой актуальной задачей является построение эффективной системы менеджмента, которая будет обеспечивать выполнение задач организации и ее жизнеспособность в изменяющихся внешних условиях. Поэтому применение процессного подхода к управлению возможно и целесообразно в любой современной организации – коммерческой или некоммерческой.

При реализации процессного подхода в управлении организацией можно выделить две основные применяемые методические концепции:

- Непрерывное усовершенствование процессов, осуществляемое постепенно в рамках существующей организационной структуры управления. Эта концепция предполагает сравнительно небольшие изменения уже существующих бизнес-процессов в условиях стабильной работы организации. Она применима, если в целом бизнес-процессы адекватны сложившимся условиям. Продиктована такая необходимость намерением организации оставаться конкурентоспособной и развивать свою деятельность постепенно и при умеренном риске.
- Существенное изменение процессов с возможной трансформацией организационной структуры управления, осуществляемое радикально и единовременно.

Концепция реинжиниринга (кардинального изменения бизнес-процессов) была предложена М. Хаммером и Дж. Чампи [32]. Она заключается в принципиальном переосмыслении и радикальной перестройке бизнес-процессов. Основа реинжиниринга лежит в отказе от всех существующих процедур и структур, внедрении кардинально новых способов и методов ведения бизнеса, отвечающих условиям эффективности, стоимости, качества, сервиса и оперативности. Такой подход отличается высоким риском и большим стрессом для организации, но он может быть оправдан, если очевидно, что оптимизация существующих бизнес-процессов не принесет желаемого эффекта. Необходимо отметить, что требуемый результат от деятельности подразделения или организации может быть получен в отсутствие регламентации процессов. Это происходит за счет самоорганизации коллектива, то есть способности группы людей налаживать связи и создавать технологии выполнения работы для решения поставленных задач.

Получение результата в отсутствие структурирования и регламентирования деятельности возможно при наличии следующих условий:

- квалифицированный руководитель, способный организовать

выполнение работы;

- достаточное или избыточное количество сотрудников, со всеми необходимыми компетенциями (в том числе в области управления) и мотивацией решать поставленными перед ними задачи.

«Сотрудники с достаточными компетенциями и мотивированные на получение результата в ходе неформального группового взаимодействия формируют технологии выполнения работы. Эти технологии основываются на устных договоренностях, сложившемся укладе, чьих-то авторитетах и т.д. В результате в ходе взаимодействия складывается устойчивая среда, в которой работа выполняется в основном по неформализованным и неконкретным технологиям. Все процессы и технологии в таком случае хранятся в головах сотрудников и используются ими в соответствии с собственным пониманием.

Самоорганизация может быть полезна в случае, если организация действует в нестабильной внешней среде, тогда неформальная, но быстрая отладка бизнес-процессов будет обеспечивать организации гибкость и эффективность. Если какие-либо из процессов организации в меньшей степени подвержены влиянию внешней среды, то их регламентация обеспечит их большую эффективность» [15]. Соответственно при разработке систем управления бизнес-процессами необходимо определить, какие процессы нуждаются в большей определенности, а каким процессам необходимо обеспечить гибкость для эффективности всей организации. Система управления должна обеспечивать создание стабильных и воспроизводимых бизнес-процессов и, при необходимости, их быструю перестройку с учетом внешних изменений.

Когда компания достигает определенного уровня, дальнейшее ее развитие происходит в том числе через тиражирование и масштабирование процессов. Если процессы структурированы и их эффективность проверена на одном из подразделений, то организации, имеющие сетевые структуры, могут тиражировать процессы в другие территориальные подразделения. В этом случае система управления будет обладать большей прозрачностью и

эффективностью, чем при практике создания новых подразделений каждый раз отдельными руководителями по их усмотрению без регламентации осуществляемых процессов.

Масштабирование процессов становится задачей организации при быстром росте бизнеса. При значительных темпах роста для сохранения прозрачности и управляемости систему управления крайне важно структурировать и регламентировать процессы.

Деятельность, основанная только на самоорганизации, будет менее эффективна, чем четко структурированная. Однако при постоянном давлении внешней среды, организации будет сложно действовать только по регламентированным процессам. В этом случае самоорганизации будет решением проблемы, но потребует более высококвалифицированных (и высокооплачиваемых) сотрудников и приведет к увеличению риска потери управляемости.

Для внедрения процессного подхода необходимо обеспечить последовательное выполнение следующих действий:

- выявление процессов, необходимых для достижения стратегических целей организации;
- определение их последовательности и взаимосвязи различных процессов;
- определение критериев и методов оценки эффективности управления процессами;
- обеспечение наличия ресурсов (в том числе информации), необходимых для функционирования процессов;
- проведение систематического анализа процессов в организации и их непрерывное совершенствование.

Эффект от внедрения процессного подхода зачастую зависит от стабильности внешней среды, длительности проекта внедрения и гибкости системы управления.

Таким образом, в условиях стабильной внешней среды внедрение процессного подхода приведет к существенному росту эффективности. Напротив, в очень нестабильных внешних условиях внедрение процессного подхода может не принести ожидаемого эффекта. Длительность проекта внедрения и адаптивность системы управления будут критическими факторами успеха при внедрении процессного подхода в умеренно нестабильных условиях.

1.2 Основные подходы к управлению бизнес-процессами на предприятии

Для определения процессов, которые будут выделены в организации, необходимо их классифицировать и установить критерии, по которым будет строиться система управления процессами. Данные критерии зависят от размера организации, способа управления ею и не могут быть установлены однозначно для выделения процессов в различных организациях. Необходимо отметить, что «процесс некорректно рассматривать как простую цепочку работ. Процесс – это деятельность, для которой должны быть определены:

- ценность этой деятельности для компании в целом;
- ценность результатов деятельности для клиентов (внешних или внутренних);
- руководитель, отвечающий за результативность и эффективность;
- ресурсы, необходимые для выполнения (персонал, оборудование, программное обеспечение, среда, информация и т.д.);
- технология выполнения;
- показатели оценки деятельности, показатели оценки результатов, показатели оценки удовлетворенности клиентов.

Для выделения бизнес-процессов используются следующие основные подходы:

- по сложившейся структуре организации;
- по результату бизнес-процесса – произведенному продукту;
- по цепочке создания ценности» [18].

Для обозначения процесса используется пять составляющих его частей (понятие «5М»):

- Method – технология;
- Man – персонал;
- Machinery - оборудование;
- Material – материалы;
- un Milieu ouvrier (франц.) – производственная среда.

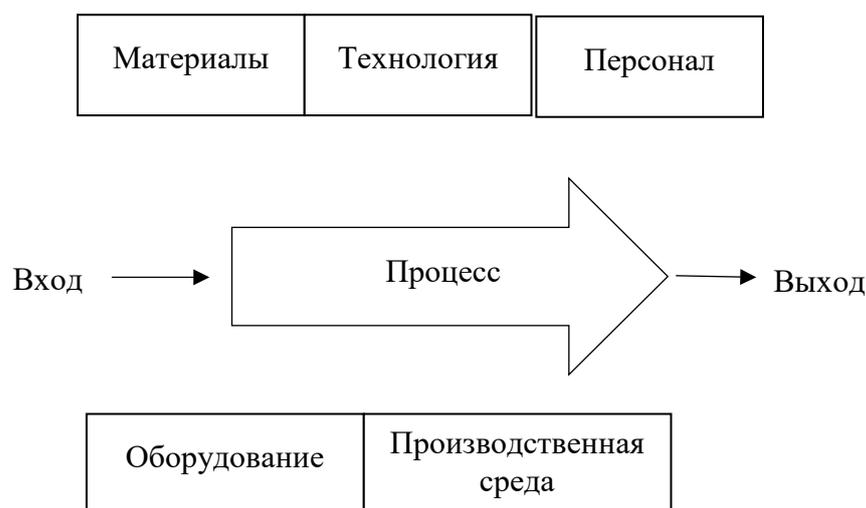


Рисунок 1 - Пять составляющих бизнес-процесса

Для более подробного рассмотрения частей процесса пять составляющих можно разбивать на более мелкие части, например, выделив из оборудования инструменты и контрольно-измерительное оборудование и т.д. Степень детализации и конкретный перечень составляющих процесса определяется в зависимости от специфики процесса.

При этом необходимо учитывать, что для успешного хода процесса недостаточно только наличия ресурсов. Помимо обеспечения ресурсами

владелец процесса должен обеспечить себя возможностью получения информации о ходе реализации процесса, результатах процесса и об удовлетворенности потребителя полученным продуктом (результатом). Сбор информации происходит в контрольных точках, определяемых владельцем процесса и закрепляемых в регламентах сбора, обработки и предоставления необходимой информации о ходе процесса.

Выделять процессы более логично будет по функциональному принципу, привязывая их к существующим структурным подразделениям. Если деятельность структурных подразделений в организации достаточно упорядочена (имеются регламентирующие деятельность документы – положения о подразделении, должностные инструкции) выделение процессов произойдет более детальным и системным в рамках уже существующей системы управления организацией.

Для успешного описания процесса необходимо, прежде всего, корректно определить его границы. Границы определяются по входам и выходам процессов и событиям, которые инициируют и завершают процесс.

Границы процесса устанавливают компетенцию владельца процесса и его зону ответственности. Границы процессов должны быть не только определены, но и согласованы между собой, что позволит превратить набор процессов, выделенных в организации, в комплексную систему управления процессами. Согласование границ процессов успешнее всего выполняется на том уровне процесса, где возникают реальные потоки ресурсов – документов, продуктов, информации. Для каждого ресурса важно определить состав информации, необходимый для заинтересованных сторон, способы ее оформления, сроки и порядок передачи ресурса и т.д. Заинтересованные подразделения, участвующие в процессе в качестве поставщиков и потребителей должны согласовать требования к ресурсам, пересекающим границы процессов и задокументировать их.

При выделении процессов необходимо иметь в виду, что наличие сквозных процессов может сделать схему процессов слишком длинной. В этом

случае сквозной процесс для улучшения восприятия должен быть декомпозирован на несколько подпроцессов, между которыми необходимо корректно установить связи (информационные потоки, события). Также при описании важным является поддержание однородности процесса – соответствия всех определенных в рамках процесса операций друг другу по длительности, трудоемкости, количеству потребляемых ресурсов. Если выявляется неоднородность, процесс необходимо реструктурировать: укрупнить слишком мелкие операции и/или детализировать слишком крупные.

Для выделения бизнес-процесса необходимо определить его назначение, т.е. главную цель (функцию), которую процесс выполняет. Назначение процесса – преобразовывать входы в выходы, поэтому назначение процесса определяется результатом, который планируется получить на выходе. Определение выходов является первым шагом при рассмотрении процесса. Контроль выходов процесса используется как один из основных источников информации о показателях продукта процесса.

Очевидно, что управление процессом является одной из его неотъемлемых частей. От созданной системы управления процессом зависит его результат, поэтому описание процесса должно включать также в управленческие функции владельца процесса: планирование, контроль выполнения и воздействие на процесс.

Владелец процесса в цикле оперативного управления процессом контролирует результаты процесса, устанавливает систему анализа результатов процесса и осуществляет внесение изменений в документацию процесса. Все значимые управленческие решения владельца процесса должны находить свое отражение в документации процесса.

В организациях с численностью сотрудников до 100-150 человек целесообразно выделять не более 7-8 процессов, связанных с основной и вспомогательной деятельностью. Для более крупных организаций количество выделяемых процессов может быть больше, до 15-20 процессов.

При этом у одного владельца в управлении должно быть не более 7-9 процессов, это связано с нормой управляемости, которая заключается в способностях людей воспринимать и перерабатывать информацию, поступающую к ним. Средняя величина этой нормы составляет 7-9 направлений, из которых поступает информация. Чем выше по иерархической лестнице руководитель, тем сложнее управление и тем меньше направлений должно быть в его подчинении. Соответственно, чем ниже уровень руководства, тем больше подчиненных может быть у руководителя.

Если норма управляемости для конкретного руководителя занижена, то он будет излишне вмешиваться в работу подчиненных; если, наоборот, завышена, то ряд проблем руководителем будут упускаться. На величину нормы управляемости, кроме личностных особенностей руководителя, влияют также уровни компетентности руководителя и подчиненных, сложность управленческих задач и размеры объектов управления, уровень организационной и управленческой культуры, общая степень информатизации предприятия.

Процессы выделяются в виде объектов управления, каждый из которых должен быть описан и задокументирован. Описание бизнес-процессов позволяет выявить дублирование функций и узкие места; качество выполнения отдельных операций и достаточность информации; избыточные операции и возможности автоматизации каких-либо из операций.

Порядок функционирования какого-либо процесса в общем виде закрепляется в регламенте процесса. «Этот документ должен содержать следующую информацию о процессе:

- назначение процесса – цель создания данного процесса, выполнение основной задачи;
- владелец процесса – лицо, назначенное в установленном порядке и отвечающее за результат процесса;
- выходы и потребители процесса – перечень результатов, продуктов, услуг и т.д. с указанием их характеристик, а также потребителей

процесса и порядка взаимодействия с ними;

- входы и ресурсы – перечень входов с указанием их поставщиков или вспомогательных процессов, которые поступают на вход процесса или в виде ресурсов используются в ходе процесса, характеристики каждого входа и ресурса и порядок взаимодействия с их поставщиками;
- показатели процесса – перечень показателей, по которым владелец процесса оценивает ход процесса и на их основе принимает управленческие решения, а также формы сбора информации и отчетности по процессу;
- документация процесса – перечень регламентирующей документации: по выполнению всех функций и работ в составе процесса, по распределению ответственности персонала за их выполнение, по порядку их взаимодействия и последовательности выполнения работ и функций. Также в этот перечень входят все виды инструкций, которыми надлежит руководствоваться при осуществлении процесса» [9].

Проект системы управления процессами в ходе согласования может претерпеть изменения, так как описание процессов не всегда соответствует действительности. Оптимизация процессов будет заключаться в приближении формальных и фактически сложившихся процессов. Это может занять несколько месяцев, зато в результате будут устранены ненужные функции и произойдет полное согласование документации по процессам со всеми участниками работ. После оптимизации документация приводится в окончательный вид и утверждается.

Владелец процесса осуществляет контроль за соответствием выполняемых действий процессной документации.

Выделенные процессы не могут оставаться неизменными. Необходимо регулярно проводить аудит процессов с целью определения их эффективности и целесообразности изменений.

Важное значение при выделении бизнес-процессов играет существующая организационная структура компании. Для организаций малого и среднего размера, а также для крупных организаций, выпускающих ограниченную линейку продуктов характерна линейно-функциональная структура, при которой в организации существует как линейное, так и функциональное подчинение. Для таких организаций основные процессы будут совпадать с основными подразделениями, производящими продукт и приносящими прибыль. Вспомогательные процессы будут охватывать деятельность функциональных служб и предназначаться для обеспечения осуществления основных процессов.

В компаниях с линейно-функциональной организационной структурой владельцами основных и вспомогательных процессов будет являться высшее руководство организации – руководители основных и функциональных служб.

Одним из популярных методов управления бизнес-процессами является реинжиниринг.

Реинжиниринг – это принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности: стоимости, качества, сервиса и оперативности [32, с. 52].

В процессе реинжиниринга первоочередным является определение, что необходимо делать организации для достижения ее целей. Этим определяется принципиальность реинжиниринга – сначала определить, что нужно делать, а уже потом – как это делать наилучшим образом.

Радикальная перестройка означает отказ от существующих структур и процессов. Реинжиниринг перестраивает организацию, изобретая новые способы выполнения работы, а не улучшает то, что есть.

Результатом реинжиниринга является скачкообразный рост эффективности, его необходимо применять только при потребности в решительных мерах. Если в организации в целом все хорошо, ей достаточно

осуществлять небольшие улучшения. Для кардинальных улучшений придется отказаться от старого и заменить его чем-то новым.

Самым важным в определении реинжиниринга являются «процессы». Большинство организаций ориентируются на задачи, людей, структуры, но не на процессы. Вместе с тем клиентам компании нет дела до отдельных задач, если процесс, в результате которого потребности клиента должны быть удовлетворены, в целом оказывается неэффективным.

Реинжиниринг всегда ориентируется на процесс – улучшение достигается путем рассмотрения целого процесса, а не деятельности отдельных подразделений. При этом реинжиниринг не является синонимом автоматизации, он преследует цели не отладить то, что существует сейчас, а найти решение, которое позволит совершить прорыв в деятельности компании.

Результатом реинжиниринга становится переосмысление бизнес-процессов, в результате которого в компании отменяется конвейер и отдельные задачи и функции интегрируются и переходят к одному сотруднику. Если все этапы длительного процесса невозможно сжать в одну должность, в организации может быть создано объединение сотрудников, называемое спецкомандой (case team), которые в совокупности обладают всеми необходимыми навыками для выполнения процесса.

В команде процесса сотрудники несут совместную ответственность за результат, а не личную ответственность за задачи. Все члены команды отвечают за весь процесс и постоянно расширяют диапазон своих умений. Типичная, рутинная работа автоматизируется, работа становится сложнее, но увлекательнее.

При этом в компании ориентированной на процесс, сотрудникам дается больше полномочий для принятия решений. Вследствие необходимости в расширении полномочий для сотрудников в такой компании изменяются критерии для отбора персонала. Для того, чтобы быть ориентированным на результат, сотрудникам недостаточно быть просто обученным выполнять

какие-то функции, необходима образованность и умение анализировать информацию для поиска лучшего решения для достижения ценности для клиента. Кроме того, постоянные изменения внешней среды диктуют необходимость получать сотрудниками новые знания на протяжении всей работы в компании. Соответственно помимо существующего образования значимыми становятся способность и желание сотрудника приобретать новые знания.

Также изменениям подвергается организационная структура компании. Когда сотрудники объединяются в команды вокруг продукта необходимость в функциональных подразделениях отпадает, структура организации перестает быть иерархической, а руководители становятся ближе к сотрудникам и клиентам.

Реинжиниринг бизнес-процессов необходимо отнести к отдельному виду бизнес-процессов - развивающему. В большинстве случаев развивающие бизнес-процессы как таковые отсутствуют в компаниях, и, соответственно, не ведутся как самостоятельная деятельность. Однако в условиях конкурентной среды и изменяющихся внешних условий повышение эффективности невозможно без реализации развивающих бизнес-процессов. Соответственно необходимо в модели бизнес-процессов компаний вводить такой процесс как реинжиниринг бизнес-процессов, в первую очередь основных и при необходимости также вспомогательных.

Таким образом, исследование теоретико-методологической основы бизнес-процессов, реинжиниринга бизнес-процессов позволяют сделать выводы. Для успешной работы организации необходимо эффективное управление тремя ключевыми бизнес-процессами: основной хозяйственной деятельностью, управлением персоналом и стратегическим планированием. Недостаточно создать концепцию процессного подхода, необходимо приложить усилия для ее системного внедрения. Успешность внедрения зависит от проработанности концепции внедрения и ее последовательного и целеустремленного выполнения на всех уровнях управления.

2 Анализ менеджмента бизнес-процессов ООО «Ралар»

2.1 Технико-экономическая характеристика предприятия

ООО «Ралар» было основано в 2004 году и имеет богатый опыт в автоматизации учета и управления. Профессионализм компании подтверждают выполненные проекты и признание клиентов. География проектов выходит за пределы Самарской области, компания работает по всей России и СНГ.

Специалисты компании прошли специальное обучение и сертификацию в компании "1С".

Адрес предприятия: 445007, г. Тольятти, ул. Новозаводская, д. 2А, стр. 83.

Клиентам компании гарантированы оперативность и стабильность выполнения заказов на протяжении всего срока работы. Большой опыт и высокий профессионализм обеспечивают высокие показатели качества выполняемой работы.

Индивидуальный подход к каждому клиенту, гибкая система скидок позволяет ООО «Ралар» находить наиболее эффективные схемы сотрудничества.

Цель компании — долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество.

Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ и Уставом общества.

Основной целью создания Общества является извлечение прибыли посредством хозяйственной деятельности. Общество вправе преследовать иные цели, не запрещенные действующим законодательством РФ.

Вмешательство в хозяйственную и иную деятельность со стороны государственных и иных организации не допускается, если оно не обусловлено их правом по осуществлению контроля за деятельностью общества.

Организационная структура ООО «Ралар» основана на линейном принципе управления. Руководителем предприятия является директор, в подчинении у него находятся главный бухгалтер, инженер, старший менеджер. Организационная структура ООО «Ралар» представлена на рисунке 2.

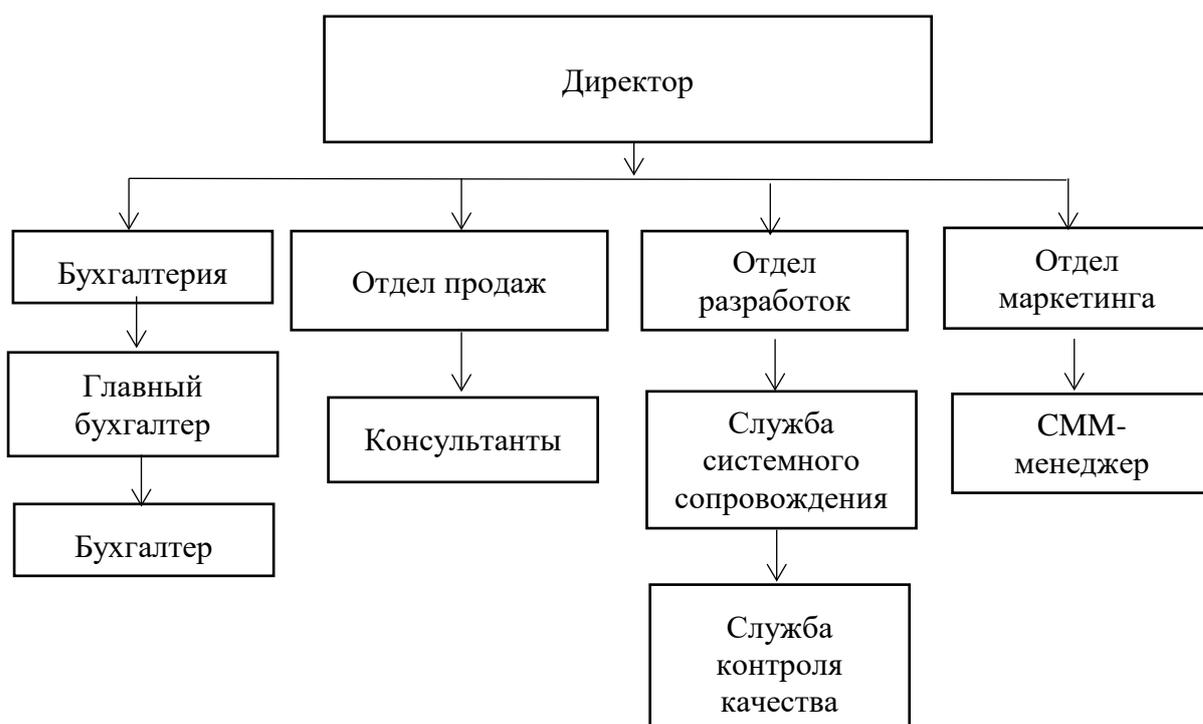


Рисунок 2 - Организационная структура ООО «Ралар»

Директор является главным руководителем предприятия. В его подчинении находятся главный бухгалтер, начальники отделов, а также работники предприятия. Директор определяет направления развития организации в формировании финансовой, ценовой, кредитно-банковской, налоговой и страховой политики, социальной и внешнеэкономической деятельности.

Главный бухгалтер, как и на всех предприятиях, осуществляет организацию бухгалтерского учета, ведет контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, за

сохранностью имущества магазина, формирует и предоставляет в налоговые и другие органы соответствующие отчеты, несет ответственность за организацию внутреннего аудита, за компьютеризацию системы учета.

Для каждого работника ООО «Ралар» разработаны должностные инструкции, с разработанными правами и обязанностями, с которыми работник знакомится под подпись.

Показатели, характеризующие деятельность ООО «Ралар» представлены в таблице 1 по данным отчетности.

Таблица 1 - Динамика финансовых показателей ООО «Ралар»

Показатель	Показатель за период, гг.			Изменения 2017/2018		Изменения 2018/2019	
	2017	2018	2019	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Выручка, тыс. руб.	1962	648	25668	-1314	33	25020	3961
Себестоимость продаж, тыс. руб.	184	843	19602	659	458,2	18759	2325
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1778	-195	6066	-1973	-11	6261	-
Прочие доходы, тыс. руб.	0	270	0	270	-	-270	-
Прочие расходы, тыс. руб.	13	1374	355	1361	10569	-1019	25,8
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1765	-1299	5711	-3064	-73,6	7010	-
Чистая прибыль, тыс. руб.	1717	-1313	4914	-3030	-76,5	6227	-
Численность персонала, чел.	48	51	56	3	106,3	5	109,8
Производительность труда, тыс. руб./чел.	40,9	12,7	458,4	-28,2	31,1	445,7	3609
Рентабельность продаж, %	90,6	-30,1	23,6	-120,7	-33,2	53,7	-

По результатам анализа таблицы 1 определено, что выручка ООО «Ралар» в 2018 году в сравнении с показателем 2017 года снижается на 67%, а в 2019 году по отношению к показателю 2018 года значительно увеличивается - на 25020 тыс. руб.

При этом, следует отметить менее динамичное увеличение себестоимости на фоне роста выручки, однако, наблюдается превышение доходов над расходами. Прибыль от продаж, в связи с этим, за период 2018-2019 гг. увеличивается на 6261 тыс. руб., и за период 2017-2018 гг. отмечалось ее снижение на 1973 тыс. руб.

Прочие доходы ООО «Ралар» в 2018 году в сравнении с показателем 2017 года увеличиваются на 270 тыс. руб. на фоне увеличения прочих расходов на 1361 тыс. руб. В свою очередь, в 2019 году по отношению к показателю 2018 года отмечается снижение прочих доходов на 270 тыс. руб. на фоне снижения прочих расходов на 1019 тыс. руб.

В результате прибыль до уплаты налогов в 2018 году в сравнении с показателем 2017 года снижается на 3064 тыс. руб., а в 2019 году по отношению к показателю 2017 года увеличивается 7010 тыс. руб.

Чистая прибыль ООО «Ралар» в 2018 году в сравнении с показателем 2017 года снижается на 3030 тыс. руб., а в 2019 году по отношению к показателю 2018 года увеличивается на 6227 тыс. руб.

Таким образом, анализ финансовых результатов анализируемой организации указал на прибыль на конец 2019 года, который образовался на фоне увеличения выручки и значительного снижения прочих расходов.

Следовательно, можно сделать вывод, что финансовые результаты предприятия показали положительную динамику, что свидетельствует о росте эффективности деятельности предприятия.

В целом, у компании есть возможности и резервы для повышения собственного уровня конкурентоспособности и упрочения позиций на рынке, но компании необходимо оптимизировать внутренние процессы.

Для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, влияющих на деятельность компании, проведен PEST-анализ, отраженный в таблице 2.

Таблица 2 – PEST-анализ ООО «Ралар»

Политические аспекты	Экономические аспекты
<ul style="list-style-type: none"> – вероятность дестабилизации политической ситуации в стране; – изменение государственной политики в отношении поддержки предпринимательства и организации деятельности инфраструктуры поддержки предпринимательства; – продолжающиеся тенденции к снижению государственного контроля и регулирования предпринимательской деятельности; – упорядочивание законодательства и его кодификация; – провозглашаемый курс на развитие малого и среднего предпринимательства в стране. 	<ul style="list-style-type: none"> – стагнация экономики; – снижение налоговых поступлений в бюджет и, как следствие, увеличение дефицита бюджета; – уменьшение государственных и частных инвестиционных программ, снижение темпов возникновения новых производств; – ужесточение регулирования банковских услуг; – снижение темпов кредитования юридических и физических лиц вследствие высокой закредитованности населения и бизнеса; – рост цен на сырье и материалы, рост тарифов; – замедление темпов продаж непродовольственных товаров.
Социально-культурные аспекты	Технологические аспекты
<ul style="list-style-type: none"> – восстановление уровня рождаемости; – интернетизация населения и бизнеса; – снижения качества жизни среднего класса населения вследствие нестабильной экономической ситуации; – влияние сообществ по интересам, ориентация не на рекламу, а на мнение других пользователей. 	<ul style="list-style-type: none"> – развитие интернет активности; – автоматизация процессов; – цифровизация экономики; – развитие искусственного интеллекта.

Проанализированы факторы внутренней и внешней среды организации с разделением их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы) (таблицы 3, 4).

Таблица 3 – Угрозы и возможности внешней среды для ООО «Ралар»

Угрозы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> – изменение государственной политики в отношении инструментов поддержки предпринимательства; 	<ul style="list-style-type: none"> – изменение государственной политики в отношении инструментов поддержки предпринимательства;

Продолжение таблицы 3

Угрозы	Возможности
– появление сильных конкурентов в сферах хозяйственной деятельности;	– принятие федеральных, региональных и муниципальных программ поддержки предпринимательства;
– снижение предпринимательской активности вследствие экономической или политической нестабильности; – банкротство или прекращение деятельности постоянных потребителей услуг организации вследствие экономического кризиса.	– ужесточение требований к банковской деятельности; – усиление налогового и других видов контроля.
Сокращение производства градообразующего предприятия	

Некоторые из факторов одновременно являются как угрозой, так и возможностью для организации. Это характерно для внешней среды, отличающейся высокой неопределенностью. Изменение может оказать негативное влияние на организацию, если ее возможностей и ресурсов недостаточно для адаптации к изменяющимся условиям, а может стать трамплином для роста результативности и эффективности.

Таблица 4 – Сильные и слабые стороны ООО «Ралар»

Сферы	Силы	Слабости
Производство	<ul style="list-style-type: none"> – существуют сложившиеся технологии оказания услуг; – есть постоянные потребители; – есть ресурсы для оказания услуг: помещения, оргтехника, персонал, программное обеспечение (правовые базы, бухгалтерские программы, CRM), денежные средства; – изменение целей и условий предоставления субсидий организациям инфраструктуры поддержки предпринимательства. 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствует регламентация части процессов; – отсутствует описание всего функционала сотрудников и требуемых компетенций; – недостаток персонала с управленческими навыками для управления отделами по направлениям деятельности; – изменение целей и условий предоставления субсидий организациям инфраструктуры поддержки предпринимательства.

Продолжение таблицы 4

Сферы	Силы	Слабости
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> — хорошая репутация; — уровень качества не ниже среднерыночного. 	<ul style="list-style-type: none"> — отсутствует анализ потребителей; — отсутствует стратегия развития; — отсутствует технология разработки и продвижения новых продуктов; — отсутствует система мониторинга конкурентов и внешних угроз.
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> — имеется материальная база; — совершенствуется управленческий учет; — есть возможность привлечения бюджетного финансирования. 	<ul style="list-style-type: none"> — не разработан механизм анализа и отбора новых направлений деятельности; — сложности с ценообразованием; — низкая окупаемость новых направлений деятельности.
Компетенции	<ul style="list-style-type: none"> — профессиональные сотрудники; — опыт работы компании на рынке. 	<ul style="list-style-type: none"> — отсутствует привязка развития компетенций к стратегии развития организации; — отсутствует стратегия развития управленческих компетенций руководителей среднего звена.

Таким образом, на данный момент перед руководством организации стоят задачи по повышению эффективности ее деятельности по достижению запланированных результатов.

2.2 Анализ управления бизнес-процессами на предприятии

Сначала необходимо перечислить существующие процессы ООО «Ралар» с их распределением на основные, вспомогательные, управленческие и процессы развития.

Как правило, к основным процессам относят те процессы, через которые проходит основная продукция компании – процессы, добавляющие ценность продукции. Для этих целей может быть применена схема жизненного цикла продукции, изложенная в международных стандартах ИСО серии 9000 по управлению качеством продукции. Вспомогательные процессы направлены на

обеспечение деятельности организации через управление ресурсами и /или инфраструктурой. Процессы управления нужны для измерения, мониторинга и контроля деятельности. Посредством процессов управления руководство организации гарантирует, что основные и вспомогательные процессы спроектированы и исполняются в соответствии с поставленными целями и существующими ограничениями.

Выделенные процессы организации изображены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Дерево бизнес-процессов организации «как есть»

Анализ существующих бизнес-процессов ООО «Ралар» был проведен на двух уровнях. Сначала выделенные бизнес-процессы были сопоставлены с процессной моделью предприятия. В качестве процессной модели был взят фреймворк APQC PCF для оценки процессов, разработанный APQC – международной бенчмаркиговой палатой [61], содержащийся в таблице 5.

APQC PCF служит инструментом первичного выделения основных, вспомогательных и управляющих процессов, общих для всех отраслей.

Таблица 5 – Сопоставление процессов ООО «Ралар» с процессной моделью

	Процессная модель	Процессы организации
1.0	Разработка видения и стратегии	
2.0	Создание и управление продуктами и услугами	
3.0	Продвижение и продажа продуктов и услуг	Реклама и продвижение услуг и мероприятий
4.0	Поставка продуктов	Снабжение
5.0	Оказание услуг	Оказание услуг
6.0	Управление послепродажным обслуживанием	
7.0	Развитие и управление человеческим капиталом	Подбор и обучение персонала Ведение кадрового делопроизводства
8.0	Управление информационными технологиями	Установка и обновление ПО
9.0	Управление финансовыми ресурсами	Планирование деятельности Ведение бухгалтерского, налогового учета, управленческого учета Проведение расчетов
10.0	Приобретение, сооружение и управление основными средствами	Содержание и ремонт помещений, оборудования
11.0	Управление рисками, комплаенсом, восстановлением и устойчивостью	
12.0	Управление внешними связями	Ведение отчетности перед органами управления организации
13.0	Развитие и управление компетенциями предприятия	Организация деятельности Контроль

Анализ процессной модели позволяет прийти к выводам, что в организации отсутствуют процессы развития – разработка и внедрение новых услуг, совершенствование существующих не предусмотрено и происходит случайным образом, что на высококонкурентном рынке услуг для бизнеса приводит организацию на отстающие позиции. Также процессы продвижения и продажи продуктов и услуг ограничены в основном рекламой – нет системы изучения рынка, клиентов и ресурсов организации, а также процессов ценообразования и определения каналов продвижения и сбыта.

После анализа процессной модели в целом был проведен непосредственно анализ части выделенных процессов. Так как он инициирован необходимостью в повышении эффективности деятельности организации, то необходимо было определить приоритеты в проведении анализа процессов.

Критериями для приоритизации аналитической работы были выбраны:

- процессы, оказывающие большое влияние на доходы;
- процессы, оказывающие большое влияние на расходы;
- процессы, требующие координации;
- процессы, существенные в цепочке создания ценности для клиента.

Каждый критерий был оценен по шкале от 1 до 4, где 1 балл незначительное проявление критерия в процессе, 2 балла - умеренное проявление критерия, 3 балла - существенное проявление критерия, а 4 балла - критерий максимально проявлен в процессе. Результаты оценки приоритетности процессов для анализа отражены в таблице 6.

Таблица 6 - Результаты оценки приоритетности процессов для анализа

Процесс	Влияние на доходы	Влияние на расходы	Требующие координации	Создание ценности для клиента	Сумма баллов
предоставление займов	2	2	1	4	9

Продолжение таблицы 6

Процесс	Влияние на доходы	Влияние на расходы	Требующие координации	Создание ценности для клиента	Сумма баллов
предоставление помещений в аренду	3	1	2	3	9
оказание бухгалтерских и юридических услуг	3	2	1	4	10
оказание консультаций	3	1	2	4	10
организация обучения и мероприятий	3	2	3	4	12
информирование об инструментах поддержки	1	2	3	3	9
подбор персонала	2	2	1	3	8
обучение персонала	3	2	2	3	10
ведение кадрового делопроизводства	1	1	1	1	4
ведение бухгалтерского и налогового учета	1	3	2	1	7
ведение управленческого учета	2	2	2	1	7
ведение отчетности перед органами управления	2	2	3	1	8
проведение расчетов с клиентами и контрагентами	1	1	2	3	7
содержание и ремонт помещений	2	3	2	3	10
содержание и ремонт оборудования	2	2	2	2	8
реклама и продвижение услуг и мероприятий	3	2	3	1	9
установка и обновление программного обеспечения	2	2	2	1	7
разрешение споров с клиентами и контрагентами	2	3	3	3	11
снабжение	1	2	2	2	7
планирование деятельности	3	2	1	1	7
организация деятельности	3	3	4	2	12
контроль	3	3	3	3	12
оценка уровня удовлетворенности клиентов и уровня информированности о деятельности организации	1	2	3	2	8

В результате оценки приоритетности для анализа наибольшее число баллов набрали процессы:

- оказание бухгалтерских и юридических услуг;
- оказание консультаций;

- организация обучения и мероприятий;
- обучение персонала;
- содержание и ремонт помещений;
- разрешение споров с клиентами и контрагентами;
- организация деятельности;
- контроль.

Анализ процессов дает представление о действиях процесса и измеряет результаты этих действий, сопоставляя их с целями организации. Основным результатом анализа «как есть» - это разделяемое всеми понимание того, как работа выполняется в настоящее время.

Анализ выбранных процессов показал, что основная причина низкой эффективности деятельности ООО «Ралар» заключается в слабой процессной зрелости. Процессы в основном выполняются по сложившемуся порядку в отсутствие регламентов и системы измерения показателей эффективности. Этим же обусловлена значительная персонализированность: анализ потерянных клиентов подтвердил, что в большинстве случаев клиент уходит вместе с сотрудником, который оказывал ему услуги. На данном этапе выявленные причины не критичны для организации, учитывая ее небольшой размер и длительность работы. Однако, не устраняя их, организация не будет развиваться и станет неконкурентоспособной. В следующей главе будет предложена карта процессов, согласованная со стратегией организации.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов ООО «Ралар»

3.1 Мероприятия по оптимизации бизнес-процессов организации

Главная стратегическая цель организации на период 2020-2022 гг. заключается в увеличении количества клиентов, воспользовавшихся услугами организации в течение года.

Для достижения стратегической цели организации необходимо усовершенствование процессов:

- «Маркетинга и продвижения», который будет направлен на выявление потребностей целевой аудитории, формирование ценностного предложения, определение ценообразования, выбор каналов продаж, планирование и проведение рекламных мероприятий,
- «Управления услугами» в части стандартизации услуг, их совершенствования, развития новых услуг и управления взаимоотношениями с клиентами,
- «Управления человеческим капиталом» с целью повышения профессионализма и клиентоориентированности сотрудников, усовершенствования процессов отбора и развития сотрудников, и их удержания.

Согласно процессному подходу система процессов организации будет включать в себя стратегические процессы, основные бизнес-процессы, и вспомогательные процессы.

К стратегическим процессам будут отнесены:

- процессы выстраивания взаимоотношений с внешней средой (учредители, органы власти, предпринимательское сообщество, население территории),
- процессы участия в реализации государственных программ

поддержки предпринимательства,

– процессы развития (стратегическое управление и развитие услуг).

К основным бизнес-процессам будут отнесены оказываемые услуги (существующие направления деятельности организации, включая процессы маркетинга, продвижения и продаж).

Вспомогательные процессы обеспечат выполнение основных процессов организации.

Далее построена карта бизнес-процессов организации «как надо» (рисунок 4).



Рисунок 4 – Карта бизнес-процессов организации «как надо»

В приложении А представлены карты процессов «Развитие услуг», «Развитие и управление человеческим капиталом», «Маркетинг и продажи».

Как было определено во второй главе для достижения стратегической цели на период 2020-2022 гг. организация нуждается в совершенствовании системы управления бизнес-процессами.

Во-первых, необходимо описать и регламентировать все процессы, существующие в организации. Сделать это можно постепенно, начиная с более значимых процессов или процессов, в которых выявлено наибольшее число проблем. Во-вторых, анализ показал, что в организации отсутствуют процессы развития – нет технологии внедрения новых услуг и совершенствования существующих. Кроме того, процессы маркетинга и продвижения услуг не выделены, осуществляются стихийно и децентрализовано руководителями функциональных подразделений.

Для того чтобы осуществлять непрерывное совершенствование, управление бизнес-процессами должно производиться по замкнутому циклу «Планирование – Действие – Проверка – Корректировка» (PDCA), популяризированному Э. Демингом в 1950-е годы (рисунок 5).

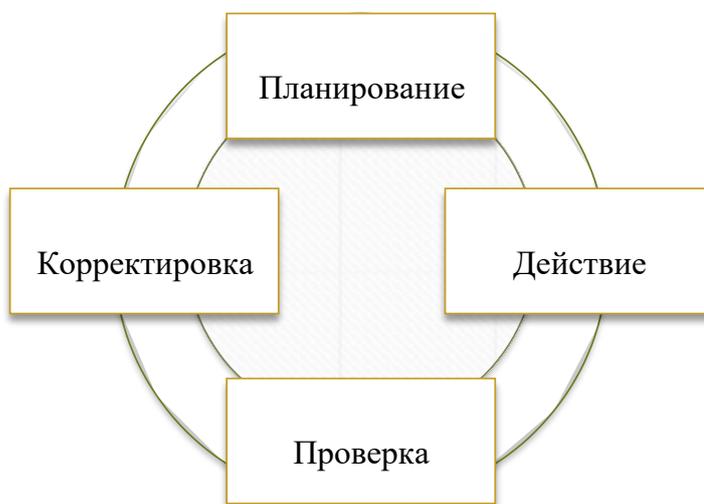


Рисунок 5 – Цикл Деминга

Стадия «Планирование» необходима для того, чтобы определить, что процесс соответствует стратегическим целям организации. На данной стадии производится описание бизнес-процесса, которое должно содержать

информацию о том, кто является потребителем процесса, что является выходом и почему он представляет ценность для потребителя, как процесс работает на стратегические цели организации, входы процесса и события, запускающие исполнение процесса, требования к процессу.

На данной стадии организация должна определить показатели эффективности процесса и показатели продукта.

Назначение стадии «Действие» цикла PDCA – внедрить разработанный процесс и исполнять его.

На стадии «Проверка» происходит измерение показателей эффективности процесса и их сравнение с ожидаемой эффективностью. С точки зрения потребителя показатели должны подтверждать, продукт (услуга) соответствует потребностям и ожиданиям заказчика.

Задача стадии «Корректировка» - анализировать и реагировать на данные по эффективности процесса. Именно эта стадия обеспечивает непрерывное совершенствование процессов, позволяя организации трансформироваться в ответ на изменения окружающей среды.

Для реализации стратегии организации необходимо внедрить процессы «Развитие услуг», «Развитие и управление человеческим капиталом», «Маркетинг и продажи». Внедрение данных процессов определит внутренние особенности системы управления бизнес-процессами организации, лежащие в основе ее успешности и результативности в будущем.

Поэтому одним из показателей эффективности будет внедрение необходимых процессов в соответствии с плановыми сроками, указанными в сбалансированной системе показателей. В качестве других показателей необходимо оценить затраты на процесс трансформации (временные, финансовые, человеческие и т.д.) и сопоставить их с ожидаемыми результатами.

Для осуществления внедрения в организации создана команда, перед которой поставлена задача спроектировать и внедрить новые процессы.

Этапы командной работы:

- определение цели процесса и каждого подпроцесса;
- определение необходимых действий в процессах и где, когда и кем они должны быть выполнены;
- выявление лишних действий в модели процессов и способов их устранения;
- определение показателей эффективности процессов и лиц, осуществляющих их мониторинг;
- определение ресурсов, необходимых во внедряемых процессах;
- документирование процессов.

В качестве затрат на внедрение новых процессов определены прямые затраты в виде оплаты труда сотрудников, вошедших в команду по разработке и внедрению процессов, которые отражены в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет затрат на разработку и внедрение процессов в ООО «Ралар»

Период	2020	2021	2022	Итого:
Количество сотрудников, участвующих в разработке и внедрении новых процессов, чел.	3	2	1	
Затраты времени, % от рабочего времени	20	20	30	
Затраты времени, час. в год	1180	787	580	2547
ФОТ и начисления на ФОТ, тыс. руб.	281,0	187,0	138,0	606,0

Таким образом, для разработки и внедрения новых бизнес-процессов в ООО «Ралар» потребуется 606 тыс. руб.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для оценки эффективности внедрения новых процессов рассчитан прогнозируемый экономический эффект. Показатели текущего и прогнозного

состояния организации ООО «Ралар» приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Текущие и прогнозные показатели деятельности ООО «Ралар»

Показатели	Текущее значение 2019 год	Прогнозное значение	Отклонение, (+/-)
Затраты на трудовые ресурсы, тыс.руб.	7 440,00	10430,00	2 990,00
Накладные расходы, тыс.руб.	4 529,00	4982,00	453,00
Себестоимость, тыс.руб.	11 966,00	15412,00	3 446,00
Выручка, тыс. руб.	12 437,00	18640,00	6 203,00
Прибыль от реализации, тыс.руб.	471,00	3228,00	2 757,00
Количество клиентов, ед.	500	900	400,00
Количество сотрудников, чел.	17	19,00	2,00
Выручка на 1 сотрудника, тыс.руб.	732,00	981,05	249,05
Выручка на 1 клиента, тыс.руб.	24,90	20,71	-4,19

После начала внедрения новых процессов ожидается изменение показателей деятельности организации в 2020 году в положительную сторону. Динамика основных показателей деятельности ООО «Ралар» до и после внедрения мероприятий отображена на рисунке 6.

На основании прогнозных данных видно, что совершенствование системы управления потребует затрат, однако приведет к увеличению выручки и прибыли от реализации, которая уже на второй год внедрения окупит понесенные затраты (прибыль 3228,0 тыс. руб., затраты 606,0 тыс. руб.). Полученная прибыль будет направлена на повышение квалификации сотрудников для внедрения новых услуг.

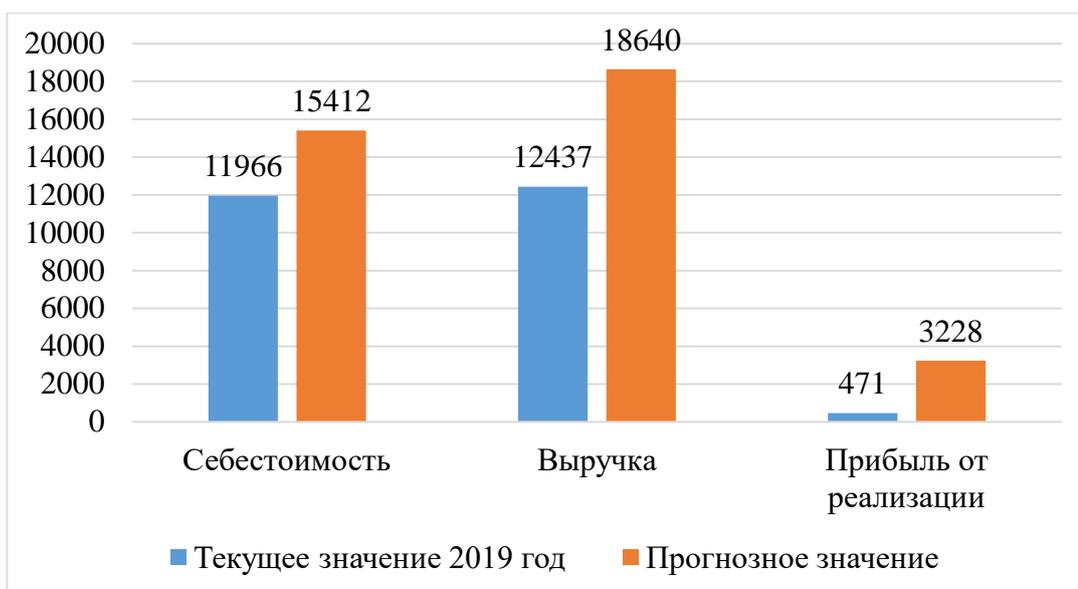


Рисунок 6 - Динамика основных показателей деятельности ООО «Ралар» до и после внедрения мероприятий

Так как внедряемые процессы относятся к ключевым сферам управления анализируемой организации, функциональная структура организации должна претерпеть необходимые изменения (рисунок 7).



Рисунок 7 – Функциональная структура ООО «Ралар» после трансформации

Совершенствование системы управления бизнес-процессами потребует оптимизации организационной структуры компании для приведения ее в соответствии с изменениями в функциональной структуре. Предлагаемая структура показана на рисунке 8.



Рисунок 8 – Предлагаемая организационная структура ООО «Ралар»

Для описания и регламентации существующих и новых процессов в организации осуществлены следующие шаги:

- внедрена функция процессного методолога – лица, отвечающего за соблюдение стандартов процессного подхода, консультирование и обучение владельцев процессов принципам, методам и стандартам управления бизнес- процессами;
- определены владельцы основных бизнес-процессов (руководители функциональных подразделений), в должностные инструкции которых внесены дополнительные функции.

Последовательность управленческих воздействий при внедрении процесса:

- утверждение стандарта и регламента процесса;
- определение методов и периодичности контроля;
- обучение, мотивация и вовлечение персонала в организационные изменения.

Последние три воздействия взаимосвязаны между собой и их применение может варьироваться в зависимости от имеющихся у организации ресурсов (приложение Б). На текущем моменте анализируемая организация не обладает средствами для значительной материальной мотивации, поэтому воздействие будет сосредоточено на обучении персонала и его вовлечении в процесс трансформаций.

Таким образом, совершенствование менеджмента управления бизнес-процессами в ООО «Ралар» будет происходить по непрерывному циклу PDCA «Планирование – Действие – Проверка – Корректировка», первоначально при внедрении предлагаемых процессов, затем при мониторинге их показателей и улучшении.

Заключение

В данной бакалаврской работе были структурированы теоретические знания по вопросам управления бизнес-процессами организации. Были исследованы: понятие бизнес-процессов, виды бизнес-процессов, методики их выделения и совершенствования. Было выявлено, что теория бизнес-процессов полноценно применима к деятельности коммерческих организаций и позволит повышать эффективность их деятельности в достижении стратегических целей и реализации предназначения.

В условиях стабильной внешней среды внедрение процессного подхода приведет к существенному росту эффективности. Напротив, в очень нестабильных внешних условиях внедрение процессного подхода может не принести ожидаемого эффекта. Длительность проекта внедрения и адаптивность системы управления будут критическими факторами успеха при внедрении процессного подхода в умеренно нестабильных условиях.

Для успешной работы организации необходимо эффективное управление тремя ключевыми бизнес-процессами: основной хозяйственной деятельностью, управлением персоналом и стратегическим планированием. Недостаточно создать концепцию процессного подхода, необходимо приложить усилия для ее системного внедрения. Успешность внедрения зависит от проработанности концепции внедрения и ее последовательного и целеустремленного выполнения на всех уровнях управления.

На основе теории бизнес-процессов было проведено изучение деятельности ООО «Ралар» в части существующих в ней бизнес-процессов и существующей системы управления ими. Проведен анализ как отдельных процессов по степени их значимости для эффективности деятельности организации, так и структуры процессов на предмет ее полноты и достаточности.

Анализ выбранных процессов показал, что основная причина низкой эффективности деятельности ООО «Ралар» заключается в слабой процессной

зрелости. Процессы в основном выполняются по сложившемуся порядку в отсутствие регламентов и системы измерения показателей эффективности. Этим же обусловлена значительная персоналозависимость: анализ потерянных клиентов подтвердил, что в большинстве случаев клиент уходит вместе с сотрудником, который оказывал ему услуги. На данном этапе выявленные причины не критичны для организации, учитывая ее небольшой размер и длительность работы. Однако, не устраняя их, организация не будет развиваться и станет неконкурентоспособной.

По результатам анализа и сопоставления существующей системы управления бизнес-процессами со стратегической целью организации на среднесрочную перспективу были сделаны выводы об отсутствии важных процессов в модели процессов организации. Была проведена декомпозиция стратегической цели организации с помощью сбалансированной системы показателей и на основании результатов предложена усовершенствованная модель процессов, согласованная со стратегией организации.

Для внедрения модели процессов, согласованной со стратегией организации, предложена модель изменения организационной структуры организации и алгоритм трансформации, заключающийся во внедрении недостающих процессов и повышении процессной зрелости организации.

Проведен расчет прогнозных показателей деятельности организации после внедрения предложенных методов усовершенствования системы управления бизнес-процессами. При сравнении прогнозных и текущих показателей сделан вывод о перспективности предложенной трансформации.

Список используемых источников

1. ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения // СПС Консультант плюс.
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь // СПС Консультант плюс.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования // СПС Консультант плюс.
4. Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / Майкл Армстронг, Анжела Бэрн; Пер. с англ., – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 248 с.
5. Бабич, В. Н. Инновационная модель бизнес-процесса: учебное пособие / В. Н. Бабич, А. Г. Кремлёв. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 184 с.
6. Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П. Анализ и управление бизнес-процессами. Учебное пособие. - СПб.: Университет ИТМО, 2016. - 112 с.
7. Васильченко М.В. Концепции управления бизнес-процессами // Наука, техника и образование. - 2015. - №11 (17). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-upravleniya-biznes-protsessami>
8. Герасименко Е. А., Блинов О. А. Методика описания бизнес-процессов в консалтинговых организациях на примере ООО «Навигатор права» // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 3. – С. 1401–1405. – URL: <http://e-koncept.ru/2013/53283.htm>.
9. Гиротра К. Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками / Каран Гиротра, Сергей Нетесин; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 216 с.
10. Горячева А.В. Процессно-проектный и процессно-стоимостной подходы к проектированию систем управления // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2016. - №5. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessno->

proektnyy-i- protsessno-stoimostnoy-podhody-k-proektirovaniyu-sistem-
upravleniya

11. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 544 с.

12. Гурьев Д.К. Использование функционально-стоимостного анализа в качестве инструмента по увеличению эффективности деятельности подразделений в сфере услуг // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. - 2015. - Т. 2. - № 4. - С. 289–308.

13. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. / Эдвардс Деминг. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 424 с.

14. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 319 с.

15. Имаи Масааки. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 274 с.

16. Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: В 2 т. Т. 1. – М.: ИНФРА М, 2016. - 286 с.

17. Калянов Г.Н. Архитектура предприятия и инструменты ее моделирования // Вестник РАН. М.: ИПУ РАН, 2015. - 10 с.

18. Консалтинг Будущего: Экспресс-курс / Под редакцией Карен Ли. – Пер. с англ. В. Петрашек. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2018. – 256 с.

19. Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. Показываем бизнес-процессы от модели процессов компании до регламентов процедур / М.: Эксмо, 2018. - 256 с.

20. Кузнецов С.Ю., Руденко И.В. Управление бизнес-процессами (BPM) в стратегическом менеджменте // СРРМ. - 2015. - №2 (89).

21. Кузнецов О. И., Махметова А. Е. Инновационные технологии в управлении бизнес-процессами предприятий // Вестник СГТУ. - 2015. - №1

(69). - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-upravlenii-biznes-protssami-predpriyatiy>

22. Марахович М.Н. Разработка методики совершенствования бизнес-процессов // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2018. - №6. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-sovershenstvovaniya-biznes-protssessov>

23. Миняев Е.В. Методы совершенствования бизнес-процессов // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2019. - №1. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-sovershenstvovaniya-biznes-protssessov>

24. Нив Генри Р. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Р. Нив; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с.

25. Переверзев П.П., Каточков В.М., Тошев А.Д. Интеграционный подход к совершенствованию архитектуры предприятия в сфере услуг // Вестник ЮУрГУ. - 2016. - №9. - с. 140-146.

26. Репин В.В. Бизнес-процессы – основа эффективного управления предприятием // В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – «Стандарт и качество», 2016. - №17. – 13-15 с.

27. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / Владимир Репин, Виталий Елиферов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 544 с.

28. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: Построение карт потоков создания ценности / Майкл Ротер, Джон Шук; Пер. с англ., 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. 136 с.

29. Рыбаков М. Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из надежных элементов. Практикум. – 6-е изд., испр. – М: «Издательство ИКАР», 2019. – 384 с.

30. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Под ред. А.А. Белайчука, В.Г. Елифёрова; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2016 г. - 480 с.

31. Управление бизнес-процессами предприятия: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 107 с.

32. Феникс Р. де. Финансовые услуги: перезагрузка / Регги де Феникс, Роджер Певерелли; Пер. с англ., Павла Миронова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 384 с.

33. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / Майкл Хаммер, Лиза Хершман ; Пер. с англ. 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 352 с.

34. Харрингтон, Д. Совершенство управления процессами. Искусство совершенствования управления процессами: пер. с англ. / Д. Харрингтон. – М. : Стандарты и качество, 2017. – 189 с.

35. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия, теория, методы / Под ред. А.А. Белых. – М.: Весть-МетаТехнология, 2019. – 182 с.

Приложение А

Карты процессов «Развитие услуг», «Развитие и управление человеческим капиталом», «Маркетинг и продажи»



Рисунок А.1 – Карта процесса «Развитие услуг»

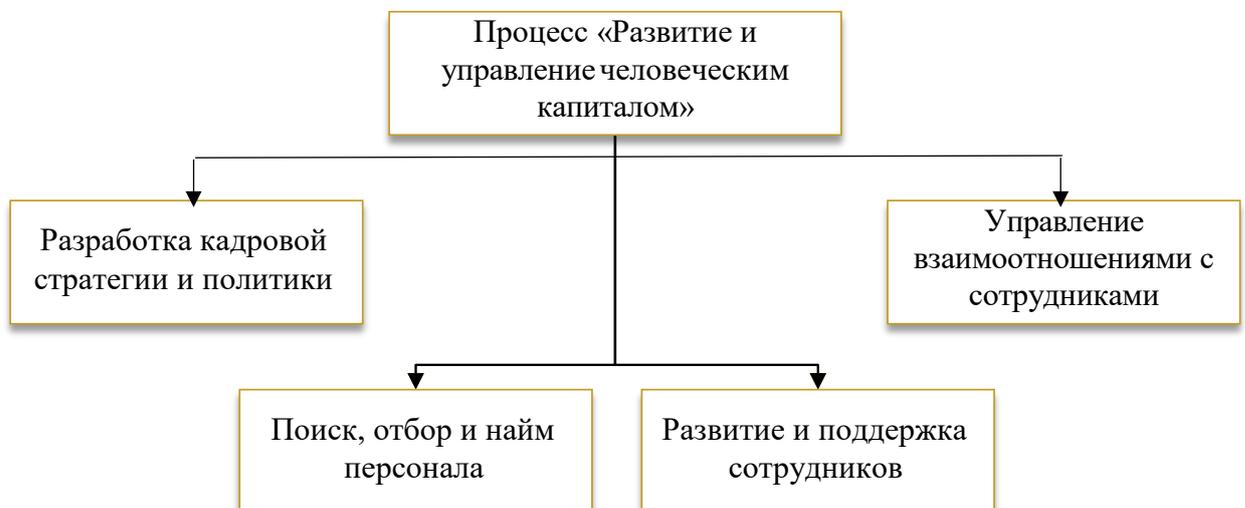


Рисунок А.2 – Карта процесса «Развитие и управление человеческим капиталом»

Продолжение Приложения А

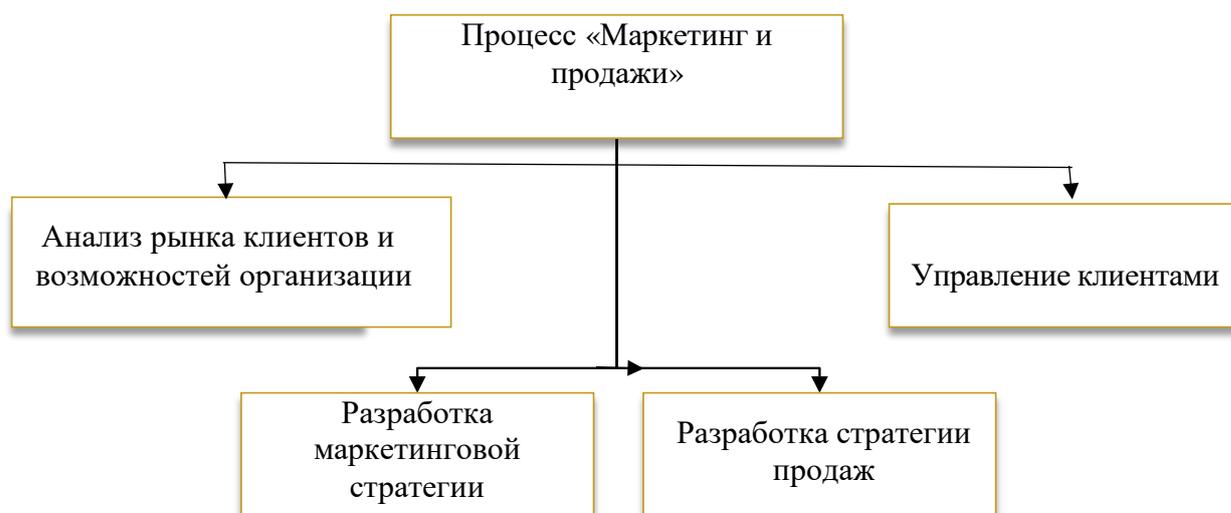


Рисунок А.3 – Карта процесса «Маркетинг и продажи»

Приложение Б

Анализ процессов по отношению к типовым требованиям

Таблица Б.1 – Анализ процессов по отношению к типовым требованиям

№	Требования к процессу	Оказание консультаций	Разрешение споров	Организация обучения и мероприятий
1. Требования к владельцу процесса				
	Существует один владелец процесса	v	-	v
	Полномочия и ответственность владельца процесса четко определены	-	-	-
	Нет пересечений полномочий и ответственности с другими сотрудниками	v	-	-
2. Границы процесса				
	Границы процесса четко определены и зафиксированы документально	v	-	-
	Границы функциональных подразделений процесса четко определены	-	-	-
3. Регламентирующие документы				
	Существует действующее описание процесса в целом	v	-	-
	Существует действующие положения о подразделениях	-	-	-
	Существуют действующие должностные инструкции	v	-	-
	Существуют действующие методики (внутренние стандарты)	v	-	-
	Функционирует система актуализации документации	-	-	-
	Процесс соответствует существующим законодательным актам и нормативным документам, регламентирующим выполнение процесса	v	-	-

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

№	Требования к процессу	Оказание консультаций	Разрешение споров	Организация обучения и мероприятий
4. Выходы процесса				
	Выходы процесса четко определены	v	-	v
	Пользователи выхода процесса определены, потребности пользователей специфицированы	v	-	v
	Существуют спецификации требований на каждый выход процесса	v	-	-
	Каждый выход процесса закреплен за ответственным исполнителем	v	-	-
	Функционирует система контроля качества выходов процесса	-	-	-
5. Входы процесса				
	Входы процесса четко определены	v	-	-
	Поставщики каждого входа процесса четко определены	v	-	-
	Существует спецификация требований на каждый вход процесса	-	-	-
	Каждый вход закреплен за ответственным исполнителем	v	-	-
	Существует система входного контроля качества	-	-	-
6. Ресурсы				
	Ресурсы четко определены	v	-	v
	Существует спецификация требований к каждому ресурсу	-	-	-
	Каждый ресурс закреплен за ответственным исполнителем	v	-	-
7. Показатели процесса				
	Определены и используются показатели эффективности процесса	-	-	-
	Определены и используются показатели услуг процесса	-	-	-
	Существует система сбора и использования данных удовлетворенности клиентов процесса	v	-	v