

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)

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 (на примере
ООО «Центр Технологии Развития»)

Обучающийся

Д.Е. Чикиркин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Д.Е. Чикиркин

Тема работы: «Совершенствование менеджмента бизнес-процессов на предприятии (на примере ООО «Центр Технологии Развития»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Сярдова О.М.

Цель исследования: совершенствование менеджмента бизнес-процессов в ООО «ЦТР».

Объект исследования: ООО «Центр Технологии Развития».

Предмет исследования: менеджмент бизнес-процессов.

Методы исследования SWOT-анализ, экономико-математическое моделирование, социологические методы исследования (метод экспертных оценок), методы математической статистики.

Результаты исследования представлены комплексом мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР» с ориентацией на выявленные проблемы управления бизнес-процессами.

Практическая значимость результатов исследования обусловлена тем, что при условии осуществления предложенных мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов компания ООО «ЦТР» сможет оптимизировать управленческие, операционные и поддерживающие бизнес-процессы, повысить продуктивность их результатов и минимизировать возможные финансовые потери, риск возникновения которых обусловлен несовершенством внутренней бизнес-среды.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 40 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 71 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 19.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы менеджмента бизнес-процессов предприятия.....	7
1.1 Понятие, виды и функции бизнес-процессов	7
1.2 Методологические подходы к менеджменту бизнес-процессов	11
2 Анализ эффективности и проблем организации менеджмента бизнес-процессов в ООО «ЦТР»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности и бизнес-процессов ООО «ЦТР».....	23
2.2 Оценка эффективности управления бизнес-процессами ООО «ЦТР» ..	35
3 Совершенствование менеджмента бизнес-процессов в ООО «ЦТР».....	44
3.1 Рекомендации по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов в ООО «ЦТР»	44
3.2 Оценка экономической эффективности рекомендаций.....	58
Заключение	65
Список используемой литературы	68
Приложение А. Основные характеристики систем бизнес-моделирования, используемых для автоматизации моделирования бизнес-процессов	72
Приложение Б. SWOT-матрицы качественного анализа эффективности ключевых бизнес-процессов ООО «ЦТР».....	73

Введение

В условиях рыночной конкуренции значительно усложняется принятие управленческих решений из-за необходимости учета всего многообразия факторов, определяющих эффективность деятельности организации. Происходит усложнение задач управления в силу потребности в оценке последствий принимаемых решений на всех этапах цикла: разработка – подготовка – реализация, использование в качестве технической базы автоматизации компьютерных сетей, создание автоматизированной информационной базы, интегрирующей данные всех подсистем. Перечисленные особенности оказывают существенное влияние на процесс управления и вносят значительные коррективы в процесс принятия решений.

Проблемы постоянного развития и повышения эффективности внутренней бизнес-среды предприятий в настоящее время вышли на первый план. Продуктивным средством решения этих задач стали технологии менеджмента бизнес-процессов, которые легли в основу новых подходов к управлению. Преобладающий до недавнего времени финансовый менеджмент постепенно сменяет «новый инновационный менеджмент», предполагающий постоянную перестройку предприятий с целью реализации выбранных стратегий и использования инновационных технологий.

Таким образом, актуальность темы бакалаврской работы, посвященной менеджменту бизнес-процессов предприятия, обусловлена непрерывно растущими потребностями экономической среды к росту и развитию, совершенствованию внутренних процессов и продуктивности управленческих действий, в совокупности определяющих конкурентоспособность и прибыльность деятельности организации. Более того, особое значение названные тенденции имеют для компаний, одновременно реализующих разные виды деятельности и, соответственно, имеющих разноплановые бизнес-процессы, нуждающиеся в оптимизации.

Объект исследования: ООО «ЦТР».

Предмет исследования: менеджмент бизнес-процессов.

Цель исследования: совершенствование менеджмента бизнес-процессов в ООО «ЦТР».

Установленная цель исследования обусловила необходимость решения следующих задач:

- определить концептуальные основы и роль бизнес-процессов в деятельности современных компаний;
- выделить методологические основы моделирования и оценки бизнес-процессов;
- осуществить анализ состава и структуры основных бизнес-процессов ООО «ЦТР»;
- установить актуальный уровень эффективности ключевых бизнес-процессов ООО «ЦТР» и определить уровень целесообразности оптимизации менеджмента бизнес-процессов;
- разработать мероприятия по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР»;
- осуществить экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов ООО «ЦТР».

Методологическая база исследования включает в себя методы научного познания, использованные в ходе исследования. При написании аналитической части бакалаврской работы использовалась модель анализа, компилирующая в себе несколько методик качественного и количественного характера: SWOT-анализ, экономико-математическое моделирование, социологические методы исследования (метод экспертных оценок), методы математической статистики. Выбранная комбинация методов исследования обусловлена сущностью бизнес-процессов объекта – их разнообразие требует применения смешанного (качественного и количественного) подхода, позволяющего дать максимально объективную оценку эффективности бизнес-процессов.

Теоретическая база бакалаврской работы включает в себя научные труды исследователей в области экономики предприятия, бизнес-инжиниринга, менеджмента. В частности, при анализе концептуальных основ бизнес-процессов были использованы труды таких авторов, как А.С. Амирова, В.С. Василенко, П.Г. Захаров, С.Р. Зотов, А.В. Кравченко, О.В. Макеева, Н.О. Пащенко, О.С. Пономарева, А.Ю. Романов, Т.А. Сафина, Н.Л. Удальцова и многих других.

Практическая значимость результатов исследования обусловлена тем, что при условии осуществления предложенных мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов компания ООО «ЦТР» сможет оптимизировать управленческие, операционные и поддерживающие бизнес-процессы, повысить продуктивность их результатов и минимизировать возможные финансовые потери, риск возникновения которых обусловлен несовершенством внутренней бизнес-среды.

Структура бакалаврской работы состоит из: введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

В первой главе представлены результаты литературного обзора теоретико-методологических основ сущности бизнес-процессов, осуществления моделирования и совершенствования менеджмента бизнес-процессов. Во второй главе содержатся описание модели исследования, результаты анализа эффективности ключевых управленческих, операционных и поддерживающих бизнес-процессов ООО «ЦТР», обуславливающие целесообразность осуществления совершенствования менеджмента бизнес-процессов. В третьей главе содержится описание мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР», включая приоритетные модели управленческих, операционных и поддерживающих бизнес-процессов, описание проектных мероприятий и обоснование экономической целесообразности осуществления мероприятий.

1 Теоретические основы менеджмента бизнес-процессов предприятия

1.1 Понятие, виды и функции бизнес-процессов

Бизнес-процессы являются важным компонентом управленческой деятельности компаний. В научной литературе понятие «бизнес-процесс» сопровождается как определениями из классической экономики, разработанными в конце XX века, так и более современными, учитывающими последние достижения в области менеджмента бизнес-процессов. К классическим определениям относятся следующие:

- «бизнес-процесс – это структурированный, измеряемый набор действий, предназначенных для производства определенного продукта для конкретного клиента или рынка» [29, с. 12];
- «бизнес-процесс – это серия шагов, предназначенных для производства продукта или услуги» [38, с. 24];
- «бизнес-процесс представляет собой набор действий, которые принимают один или несколько видов входных данных и создают выход, представляющий ценность для потребителя» [33, с. 41].

Более современные определения понятия «бизнес-процесс»:

- «бизнес-процесс – это набор функций, организованных в определенной последовательности, которые в конечном итоге приносят пользу внутреннему или внешнему заказчику» [30, с. 133];
- «бизнес-процесс представляет собой серию действий, происходящих внутри компании, которые приводят к достижению определенной цели» [31, с. 15];
- «бизнес-процесс является формальным представлением ряда связанных действий, которые выполняются в определенном порядке для достижения четкой цели» [35, с. 49].

Бизнес-процессы системно описывают всю деятельность организации, дифференцируя ее на отдельные процессы. Отсюда управление организацией можно рассматривать как целостно (единый механизм), так и в рамках процессного подхода (совокупность отдельных бизнес-процессов).

Наряду с системным, функциональным и многими другими подходами к управлению организацией, процессный подход обладает своими преимуществами, позволяющими сохранять высокую конкурентоспособность бизнеса. Прежде всего, процессный подход позволяет объективней выстраивать операционное управление в организации. Каждое структурное подразделение организации в данном случае привязывается к соответствующим бизнес-процессам. Эти группы бизнес-процессов контролируются ответственными лицами, подвергаются оценке по качественным и количественным критериям, оптимизируются для улучшения отдельных показателей бизнес-деятельности [25, с. 40].

Также исследователи подчеркивают, что при использовании процессного подхода к управлению главенствующими становятся горизонтальные связи между структурными подразделениями организации, нежели вертикальные (это больше свойственно функциональному подходу). Тем самым сотрудники организации несут ответственность не только за реализацию возложенных на них функций, но и за результаты бизнес-процессов [38, с. 115].

Базовой характеристикой бизнес-процессов как научной категории является их типология. Существует множество классификаций бизнес-процессов. Наиболее известная разделяет их по функциям на управленческие, операционные и поддерживающие (рисунок 1).

Управленческие бизнес-процессы концентрируются в зонах ответственности линейного и топ-менеджмента. Они предполагают принятие управленческих решений руководящими сотрудниками организаций, причем как регулярные, так и стратегические.

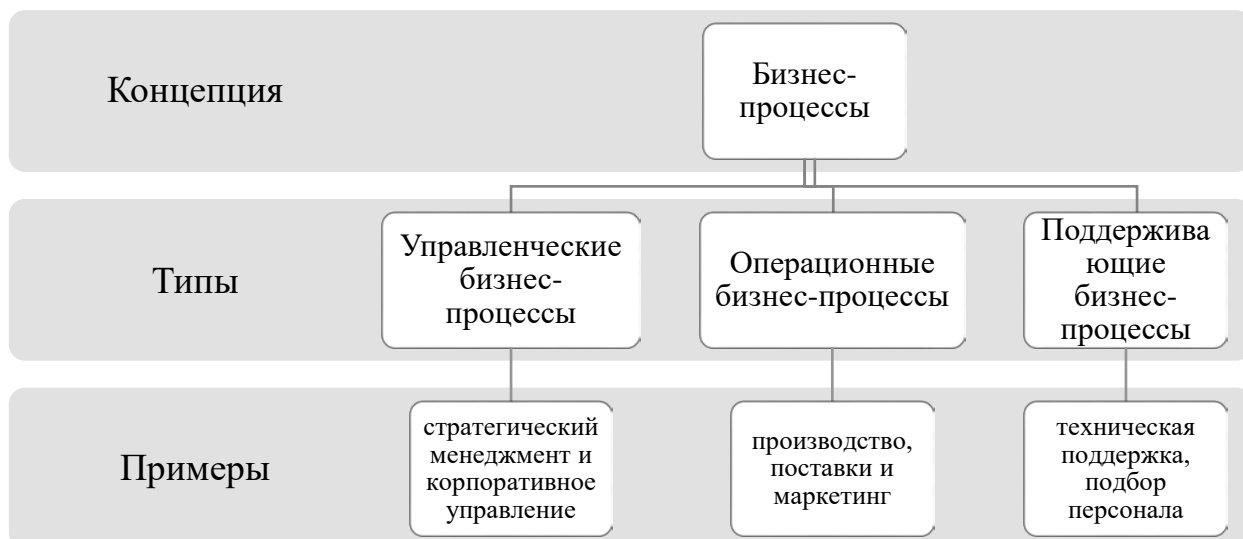


Рисунок 1 – Классификация бизнес-процессов [9, с. 130]

Операционные бизнес-процессы составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами их являются производство, поставка и маркетинг. Поддерживающие бизнес-процессы имеют своей основной функцией сопровождение бизнеса, в том числе бухгалтерский учет, техническую поддержку, подбор персонала и т. д. [10, с. 32].

Следует отметить другую классификацию бизнес-процессов, предложенную Томасом Дэвенпортом, и основанную на атрибуте их источника – структурном подразделении компании, в котором происходит тот или иной процесс (рис. 2).

Межорганизационные процессы происходят между двумя или более организациями. Для большинства компаний ежедневное рыночное взаимодействие является источником таких процессов. Кросс-функциональные процессы происходят внутри организации, но пересекают несколько функциональных подразделений. Межличностные процессы состоят из индивидуальных рабочих задач в небольшой рабочей группе, обычно входящей в состав одного отдела или подразделения. Этот тип

бизнес-процессов становится все более важным, поскольку компании переходят к самоорганизующимся рабочим группам.



Рисунок 2 – Классификация бизнес-процессов по источникам возникновения [34]

Еще одной важной характеристикой бизнес-процессов являются их функциональные особенности, раскрывающие свойства процессного подхода к управлению (рис. 3).



Рисунок 3 – Основные функциональные особенности бизнес-процессов [28]

Среди них выделяются принципы сложности, цикличности, изолированности, целенаправленности, кросс-функциональности, измеримости, регулируемости и наличия границ. В совокупности эти функциональные особенности обеспечивают высокий потенциал процессного подхода к управлению финансово-хозяйственной деятельностью бизнес-субъектов [36, с. 82].

Подводя итоги параграфа, можно утверждать, что бизнес-процесс определяется как полный и динамически скоординированный набор совместных бизнес-действий, направленных на оптимизацию управленческой среды компании и получение выгоды для клиентов.

1.2 Методологические подходы к менеджменту бизнес-процессов

Менеджмент бизнес-процессов предполагает, в первую очередь, моделирование, в результате которого организация получает структурированное и полное описание бизнес-процессов, с опорой на которое можно принимать решения об оптимизации бизнес-процессов, их реинжиниринга и т.д.

Моделирование бизнес-процессов осуществляется за счет методологий структурного анализа, то есть специальных языков моделирования, каждый из которых предполагает собственные нотации – правила описания бизнес-процессов. На сегодняшний день выделяют три наиболее распространенных подхода к моделированию бизнес-процессов: функциональный, процессный и ментальный [32, с. 118].

Функциональный подход к моделированию бизнес-процессов предполагает, что каждый процесс рассматривается как функция, не имеющая последовательности действий, но имеющая точки входа и выхода. В рамках функционального подхода бизнес-процессы оптимизируются с точки зрения производительности, а именно того, что компания имеет на входе процесса, и какие результаты будут достигнуты на его выходе.

Исследователи подчеркивают, что в функциональном подходе бизнес-процессы представляются в виде действий со строго определенным началом и концов – именно в этом заключается специфика функционального подхода. При этом входные данные в управлении бизнес-процессами здесь рассматриваются с точки зрения доступности ресурсов, а выходные данные с точки зрения желаемого результата использования этих ресурсов в финансово-хозяйственной деятельности организации [37, с. 22].

Также подчеркивается, что функциональное моделирование бизнес-процессов, в отличие от иных подходов, уделяет основное внимание не конечной цели (что нужно получить), а последовательности действий (как нужно действовать, чтобы получить целевой результат) [5, с. 37].

Ментальный же подход к моделированию бизнес-процессов не оперирует собственно действиями и их функциями – он ориентирован на выявление взаимосвязей между процессами, на основе которых строятся ментальные карты, отражающие возможные варианты оптимизации бизнес-процессов.

В качестве недостатка ментального подхода к моделированию бизнес-процессов исследователи называют отсутствие стандартизированной методологии – ментальные карты строятся по-разному, нет унифицированного стандарта. Из-за произвольной формы ментальных карт не всегда возможно их однозначное понимание специалистами компании [6, с. 92].

Сравним разные подходы к созданию бизнес-процессов (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнение подходов к созданию и описанию бизнес-процессов [39]

Подход	Функциональный	Процессный	Ментальный
В основе	Функция	Процесс	Понятия
Итог	Описание желаемых результатов бизнес-процесса	Описание последовательности бизнес-процесса	Описание областей бизнес-процесса
Сложность	Высокая	Высокая	Средняя
Автоматизация	Возможна	Возможна	Сложна

Определив подходы к созданию бизнес-процессов, рассмотрим, как их описывают в процессе моделирования. Наиболее развитыми нотациями, испытанными на практике многими компаниями, являются IDEF0, IDEF3, DFD, EPC, BPMN и UML [18, с. 355].

IDEF0 является нотацией функционального проектирования, оперирующей наглядным одноименным графическим языком. Особенностью данной нотации является отсутствие потока работ в комплексе функциональных блоков [22, с. 424]. В нотации IDEF0 обозначаются лишь отношения между работами, а не длительность и последовательность их реализации.

Стандарт IDEF3 был создан для описания последовательностей и логики взаимодействия операций и событий в анализируемой системе. Нотация IDEF3 содержит аналитическую методологию структурированного подхода и графический язык для наглядного представления с необходимой степенью детализации знаний об очередности событий и действий описываемого бизнес-процесса [20, с. 139].

Следующая нотация – DFD, является диаграммой потоковых данных. Модель DFD, как и большинство других структурных моделей — иерархическая модель [21, с. 91]. Каждый процесс может быть подвергнут декомпозиции, то есть разбиению на структурные составляющие, отношения между которыми в той же нотации могут быть показаны на отдельной диаграмме. Когда достигнута требуемая глубина декомпозиции — процесс нижнего уровня может сопровождаться мини-спецификацией (текстовым описанием).

Основной целью стандарта BPMN является обеспечение понятной нотацией для описания бизнес-процессов всех бизнес-пользователей: от бизнес-аналитиков, создающих схемы процессов, и разработчиков, ответственных за внедрение технологий выполнения бизнес-процессов, до руководителей и обычных пользователей, управляющих этими бизнес-процессами и отслеживающих их выполнение [4, с. 19]. Таким образом,

стандарт BPMN нацелен на устранение расхождения между моделями бизнес-процессов и их реализацией.

Рассмотрим особенности нотации EPC. Она представляет собой цепочку процессов, и используется для планирования потоков работ бизнес-системы [23, с. 47]. Схема процесса в нотации EPC, представляет собой упорядоченную комбинацию событий и функций. Большинство современных методов объектно-ориентированного подхода основано на использовании унифицированного языка моделирования UML (Unified Modeling Language). Хотя, в рамках этой нотации рассматривается ряд диаграмм (например, Activity Diagram), которые можно использовать для описания процессов, в целом UML не применяется для описания бизнеса организации [17, с. 123].

Далее был проведен сравнительный анализ нотаций (таблица 2).

В целом сравнительный анализ позволяет сделать следующие выводы:

- ни одна из рассмотренных нотаций не позволяет обеспечивать полный перечень компонентов, описывающих бизнес-процессы;
- стандарт EPC имеет наиболее широкое представление о бизнес-процессах предприятия;
- поддержка описания потока ресурсов, как важнейшей характеристики бизнес-процесса, представлена в нотациях IDEF0, DFD и EPC;
- описание вектора потока ресурсов не поддерживает ни одна из рассмотренных нотаций;
- только стандарты IDEF3, BPMN и UML позволяют в графике отобразить синхронные и асинхронные процессы;
- поддержка объектно-ориентированного описания архитектуры представлено только в нотации UML.

Моделирование бизнес-процессов в различных нотациях осуществляется за счет программного обеспечения. Сегодня это может быть как настольный компьютер, так и облачный сервис.

Таблица 2 – Сравнение нотаций для моделирования бизнес-процессов [14, с. 78]

Критерии описания (наличие в нотациях)	IDEF0	IDEF3	DFD	EPC	BPMN	UML
Процесса, операции	-	-	-	-	-	-
Одиночных входных и выходных ресурсов	-	-	-	-	-	-
Вектора входных и выходных ресурсов	-	-	-	-	-	-
Состав процесса (декомпозиция)	-	-	-	-	-	-
Условия запуска процесса	-	-	-	-	-	-
Средства выполнения процесса	-	-	-	-	-	-
Ветвлений и слияний процессов	-	-	-	-	-	-
Асинхронных и синхронных процессов	-	-	-	-	-	-
Представление элементов внешней среды	-	-	-	-	-	-
Элемент организационной структуры	-	-	-	-	-	-
Событие	-	-	-	-	-	-
Элемент сценария	-	-	-	-	-	-
Последовательность действий	-	-	-	-	-	-
Поток ресурсов	-	-	-	-	-	-
Элемент документооборота	-	-	-	-	-	-
Динамическое моделирование выполнения сценария	-	-	-	-	-	-
Объектно-ориентированное описание архитектуры	-	-	-	-	-	-

В Приложении А приведены основные характеристики наиболее распространенных отечественных и зарубежных систем бизнес-моделирования.

Весьма широкий спектр функций имеется в программе Business Studio. Среди российского программного обеспечения для моделирования бизнес-процессов эта программа чаще применяется крупными корпорациями, поскольку позволяет выстроить полный образ архитектуры предприятия с многочисленными бизнес-процессами [16, с. 84]. Программное обеспечение

Business Studio позволяет специалистам работать с разными нотациями, благодаря чему ее могут использовать разные компании, независимо от того, какие нотации для моделирования бизнес-процессов они предпочитают [2, с. 37].

Кроме того, сегодня активно развиваются облачные сервисы для моделирования бизнес-процессов (например, draw.io, bpmn.io, bpsimulator.com, gliffy.com и т. д.). Выбор программных инструментов и сервисов должен основываться на специфике бизнес-процессов компании.

Смоделированные посредством описанных выше нотаций и программных продуктов бизнес-процессы подвергаются качественному и количественному оцениванию для целей их последующей оптимизации (рисунок 4).

Выделяется группа качественных и группа количественных факторов: комплексный подход к анализу, учитывающий как качественные, так и количественные показатели, дает наиболее объективные результаты [13, с. 32].

Первый фактор предполагает выделение достоинств и недостатков бизнес-процессов, которые формально отражают их сильные и слабые стороны. Это позволяет выявить приоритетные пути оптимизации бизнес-процессов.

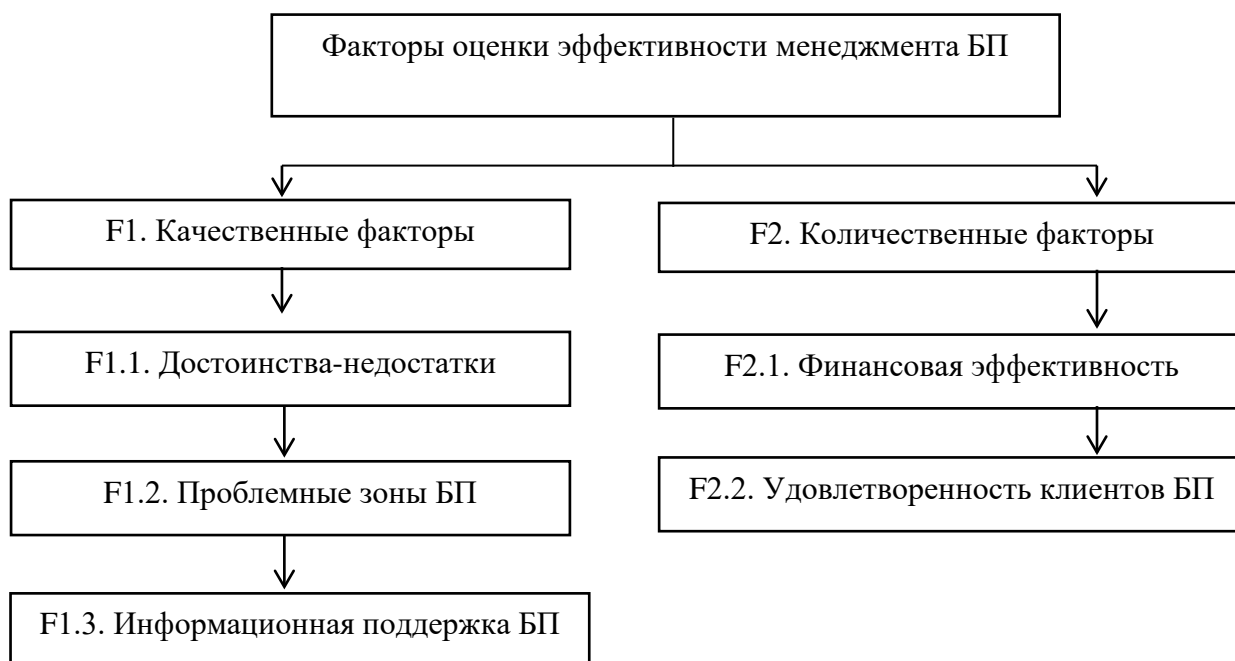


Рисунок 4 – Факторы оценки эффективности менеджмента бизнес-процессов [26, с. 189]

Второй фактор обращен к проблемным зонам бизнес-процессов. Для их выявления формируются схемы декомпозиции бизнес-процессов. Проблемы могут быть связаны с отсутствием наиболее значимых этапов бизнес-процессов, например, с отсутствием промежуточного контроля.

Третий фактор предполагает оценку информационного обеспечения бизнес-процессов, а именно наличие или отсутствие в организации специального документационного обеспечения бизнес-процессов – инструкций, регламентов, уставов и т.д.

Фактор финансовой эффективности бизнес-процессов предполагает оценку их экономической целесообразности. Его оценивание производится с помощью финансовых коэффициентов, отражающих, например, рентабельность отдельных бизнес-процессов в динамике.

Последний фактор удовлетворенности клиентов ориентирован на субъективную оценку результатов функционирования бизнес-процессов с точки зрения клиентов компании – насколько они удовлетворены качеством услуг или продуктов [11, с. 73].

Все названные выше факторы необходимо учитывать в процессе менеджмента бизнес-процессов. Таким образом, проведение подобного анализа позволит предприятию определить, насколько эффективны бизнес-процессы и какие из них нуждаются в оптимизации.

Наряду с оценкой бизнес-процессов менеджмент бизнес-процессов подразумевает их оптимизацию, то есть совершенствование, включающее в себя:

- выбор наиболее подходящих моделей бизнес-процессов и нотаций для их описания;
- внутреннюю оптимизацию бизнес-процессов с точки зрения их структуры, или, иными словами, совершенствование декомпозиции бизнес-процессов;
- оптимизацию последовательности бизнес-процессов и формируемых из их совокупности областей бизнес-деятельности хозяйствующего субъекта [7, с. 206].

Совокупность бизнес-процессов предприятия – это не состояние, а динамичный процесс, который должен подвергаться контролю для установления соответствия текущей модели предприятия эталонным признакам, посредством использования принятой системы ограничений [15, с. 12]. Иными словами, бизнес-процессы и другие компоненты архитектуры предприятия, подвергшиеся моделированию, подлежат регулярному контролю и воздействию, или, согласно научной терминологии, непрерывному инжинирингу.

Менеджмент бизнес-процессов с этой точки зрения подразумевает более узкую область бизнес-инжиниринга, направленной на моделирование (описание) деятельности предприятий, с учетом всех субъектов, объектов и процессов. Компонент «инжиниринга» в определении делает акцент на том, что управление бизнесом предприятия в целом, и отдельными бизнес-процессами в частности, является сложной проектировочной работой [12, с. 201].

Исследователи отмечают, что вся деятельность по управлению и совершенствованию бизнес-процессов осуществляется по этапам бизнес-инжиниринга, которые реализуются в их создании, изменении, анализе, оптимизации и документировании [15, с. 13].

В 80-е годы появился и получил распространение метод революционного преобразования деятельности предприятия, коренной перестройки его бизнеса, который получил название «реинжиниринг». Его идеологи – М. Хаммер и Дж. Чампи выразили сущность реинжиниринга следующими словами: «переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компании для достижения коренных улучшений в актуальных основных показателях их деятельности – стоимость, услуги, качество, темпы». В бизнес-инжиниринге во главу угла ставится процессный подход, где объектом управления являются процессы, осуществляемые на предприятии. И, в этом смысле, можно считать, что реинжиниринг, как техника их преобразования, стал лишь составной частью бизнес-инжиниринга [24, с. 45].

Реинжиниринг позволяет выявить недостатки, скрытые неиспользованные возможности персонала, процессов, информации и технологии, осмыслить новые способы их эффективного взаимодействия, обеспечивает радикальное обновление, дает быстрый и наглядный результат [8, с. 12]. «В эпоху постиндустриального бизнеса корпорации будут образовываться и развиваться на основе идеи реинтеграции отдельных операций в единые (межфункциональные) бизнес-процессы, т. е. наборы операций, которые взятые вместе создают результат, имеющий ценность для потребителя. В этом случае рабочие станут более ответственными, а корпоративная структура – более гибкой, творческой и новаторской, что непременно повысит производительность и доходы компаний» [1, с. 53].

Но, как и любой другой метод, реинжиниринг имеет свои недостатки. Например, он не может решить все проблемы, которые могут возникнуть с бизнес-процессами. Как отмечают исследователи, «на практике

реинжиниринг может привести к разрыву между фактическим состоянием процессов и тем, какими они «должны были быть» [40, с. 155]. Реинжиниринг предполагает осуществление крупномасштабных изменений, которые на период его осуществления могут привести к дезорганизации процессов предприятия [19, с. 84].

Непрерывный инжиниринг бизнес-процессов имеет немало преимуществ в сравнении с реинжинирингом. Непрерывный инжиниринг может хорошо адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды, в то время как в проектах по реинжинирингу отсутствует долгосрочная стратегическая адаптируемость. Успехи реинжиниринга достигаются, как правило, при процессах умеренной сложности. При сложных процессах, касающихся глубоких структурных проблем успеха можно достичь только в ходе долгосрочных эволюционных преобразований через непрерывный инжиниринг бизнес-процессов и других компонентов архитектуры предприятия. При этом значимость непрерывного инжиниринга в эффективном использовании концепции архитектуры предприятия подчеркивается в ГОСТ Р ИСО 15704-2008.

На следующей схеме отражены отличия реинжиниринга бизнес-процессов и непрерывного менеджмента бизнес-процессов, значимые для настоящего исследования (рис. 5).

При использовании непрерывного менеджмента бизнес-процессов предполагается постоянное улучшение используемых методов управления, в то время как реинжиниринг предполагает фактическую замену методов, что может вызвать затруднения в работе с персоналом, особенно в кризисных условиях. Бизнес-процессы в реинжиниринге подлежат радикальному перепроектированию, что также часто является не лучшим решением: наряду с внешними проблемами (макро- и микроэкономическими) из-за возможных ошибок с радикальным перепроектированием бизнес-процессов предприятие может умножить количество внутренних проблем. Этого можно избежать при использовании непрерывного менеджмента бизнес-процессов.

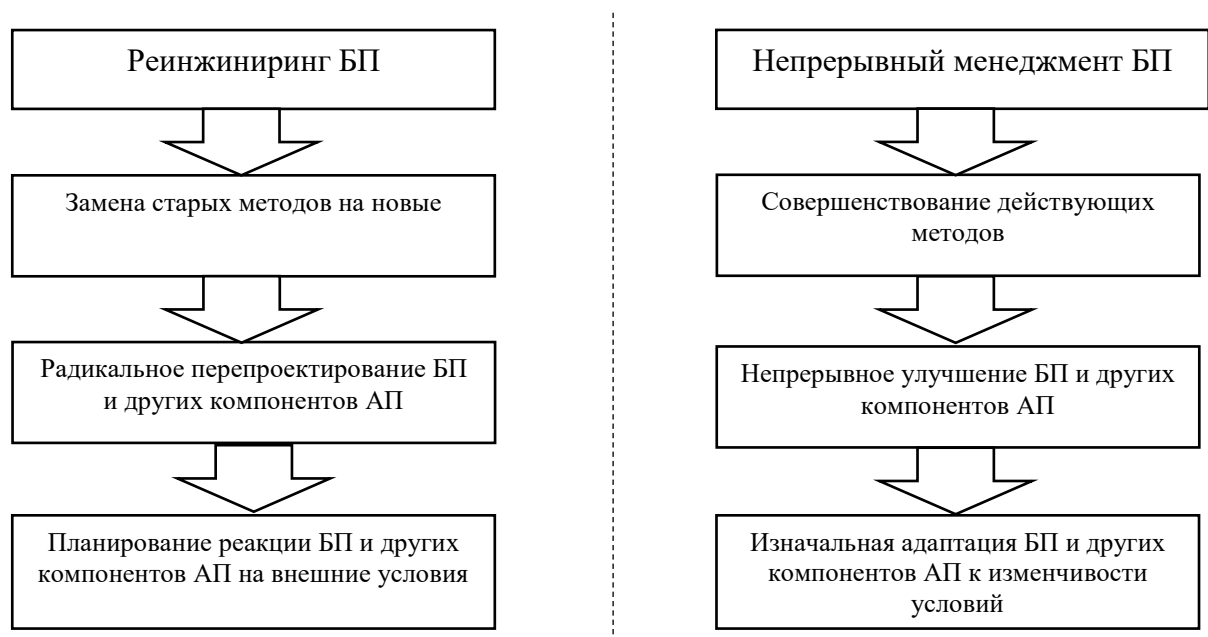


Рисунок 5 – Ключевые отличия реинжиниринга и непрерывного менеджмента [27, с. 150]

Игнорирование каких-либо концепций совершенствования бизнес-процессов в целом ведет к застою в развитии, затруднениям во внедрении инноваций, невозможности контроля ошибок и проблемных полей деятельности (рис. 6).

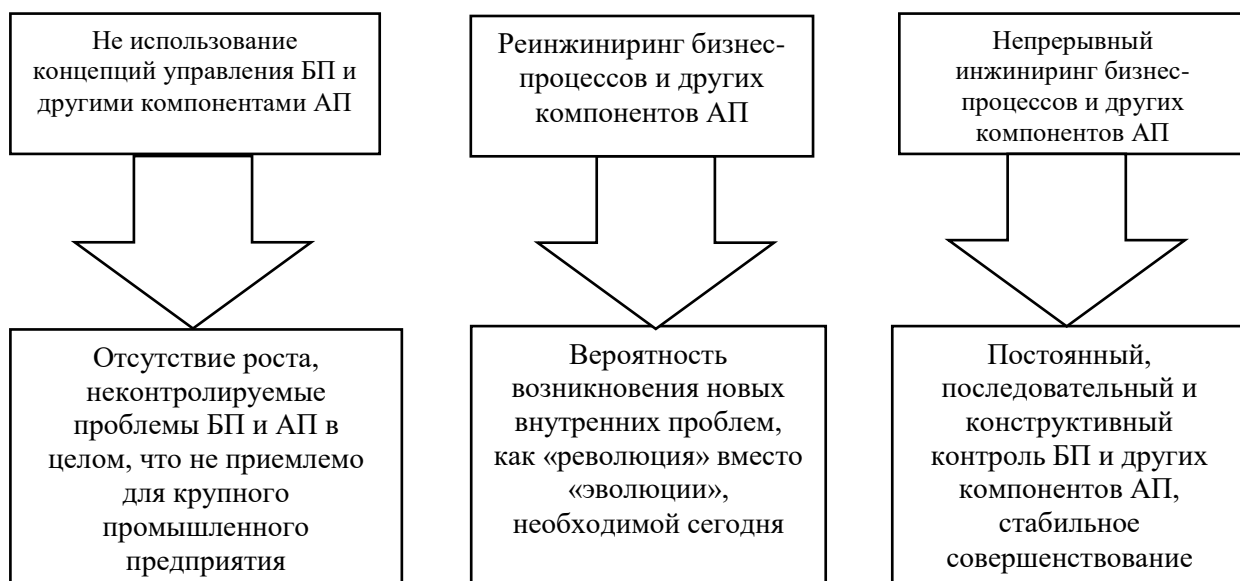


Рисунок 6 – Результаты использования (неиспользования) различных подходов к управлению бизнес-процессами [3, с. 79]

«Работа компании строится на четких алгоритмах действий. Каждый отдел и каждый сотрудник следует определенному плану, который в конечном итоге приводит к достижению желаемого результата. Десятки бизнес-процессов сопровождают деятельность предприятия. Предварительно они должны быть спланированы и структурированы, чтобы контролировать работу организации можно было на всех уровнях» [6] .

Таким образом, предприятия нуждаются в эффективных методах управления, в возможности представления своего устройства в виде архитектурной модели для понимания всех элементов и субъектов компании, и, наконец, в рациональных инструментах и методиках управления этими элементами, в частности – бизнес-процессами.

2 Анализ эффективности и проблем организации менеджмента бизнес-процессов в ООО «ЦТР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности и бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Полное наименование организации Общество с Ограниченной Ответственностью «Центр технологии развития», сокращенное наименование ООО «ЦТР». Организация (с учетом реорганизаций предыдущих юридических лиц) основана в 2007 году и расположена по адресу: г. Москва, ул. 16-я Парковая д. 45/63. Последняя реорганизация начата 29.11.2019 с создания рассматриваемого юридического лица ООО «ЦТР» и завершена к концу 2020 года. Основным видом деятельности согласно ОКВЭД является: консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления. Дополнительными направлениями деятельности помимо консалтинга также являются: управление капиталом, трастами, управление бизнесом, аутсорсингом бизнес-процессов предприятий различных индустрий. Из новых направлений деятельности организации можно отметить направление по многопрофильной оптовой торговле и обслуживанию оптовых баз и складов, а также новое направление по оказанию услуг в сфере строительных проектов.

Согласно уставу предприятия, оно создано в соответствии с федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданским Кодексом Российской Федерации с правом найма рабочей силы. Предприятие ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в соответствии с установленным порядком, предоставляет государственным органам (налоговой инспекции, органам статистики, банкам) необходимую информацию. В ООО «ЦТР» размер уставного капитала составляет 10 000

рублей, указанный капитал полностью принадлежит единственному участнику и учредителю юридического лица.

Учредительные документы общества с ограниченной ответственностью, кроме сведений, определенных для всех хозяйственных обществ, должны содержать сведения о размере вклада каждого из участников, размер, состав и порядок внесения взносов.

На данный момент численность ООО «ЦТР» составляет 23 человека (с учетом исполнителей по гражданско-правовым договорам) распределенных в 11 отделах предприятия (рисунок 7).

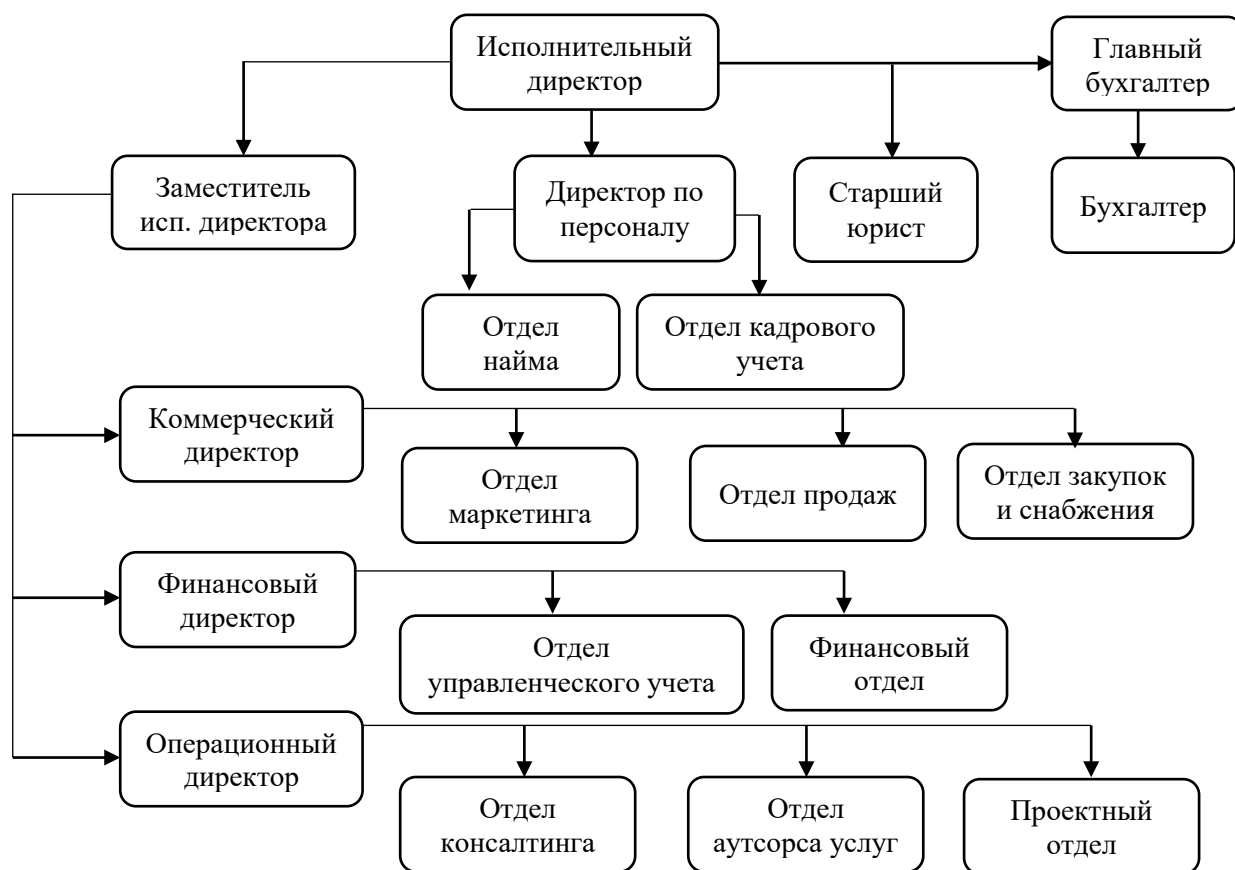


Рисунок 7 – Организационная структура управления ООО «ЦТР»

Отношения работника и предприятия регулируются трудовым соглашением или контрактам. Вопросы кадрового обеспечения, порядок и

условия найма, формы и методы организации труда, а также система и оплата труда работников, устанавливаются предприятием самостоятельно.

Технико-экономические показатели деятельности предприятия отражены в таблице 3.

На основе приведенных данных в таблице 3 видно, что после реорганизации и создании юридического лица в конце 2019 года, деятельность в компании не велась до 2020 года. Согласно комментариям руководителя практики от предприятия, организация планировала запуск услуг в рассматриваемой организации в первом квартале 2020 года, однако по причине начала пандемии вируса COVID-19 реализовать указанный план не удалось до конца 2020 года, когда предприятие начало оказывать первые услуги. В течение 2021 года происходил активный рост выручки компании за счет увеличения количества оказываемых услуг и активного масштабирования бизнеса организации.

Выручка предприятия продемонстрировала существенное увеличение в 2020-2021 годах – с 110 т. р. Она увеличилась до 9631 т. р. Главным образом это произошло за счет активизации финансово-хозяйственной деятельности предприятия – себестоимость реализованных услуг возросла с 108 т. р. в 2020 году до 7871 т. р. В 2021 году. Рост выручки и себестоимости привел к образованию у предприятия прибыли. Если в 2019 году прибыль отсутствовала, а в 2020 году составила всего 2 т. р., то в 2021 году размер валовой прибыли был равен 1790 т. р. Управленческие расходы в последнем отчетном периоде отсутствовали, а коммерческие составили 1093 т. р. Тем самым прибыль от продаж по итогу 2021 году составила 697 т. р., а чистая прибыль 120 т. р.

Увеличились в 2019-2021 годах не только финансовые результаты, но и имущественный комплекс предприятия. Образовались основные средства в размере 1960 т. р., многократно увеличился объем оборотных активов с 32 т. р. В 2020 году до 3556 т. р.

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ЦТР» за 2019-2021гг

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2019-2020 гг.		2020-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	0	110	9631	110	-	9521	8655%
Себестоимость продаж, тыс.руб.	0	108	7871	108	-	7763	7188%
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	0	2	1790	2	-	1788	89400%
Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	-	0	-
Коммерческие расходы, тыс.руб.	0	0	1093	0	-	1093	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	0	2	697	2	-	695	34750%
Чистая прибыль, тыс. руб.	0	0	120	0	-	120	-
Основные средства, тыс. руб,	0	0	1960	0	-	1960	-
Оборотные активы, тыс. руб.	0	32	3556	32	-	3524	11013%
Среднесписочная численность ППП, чел.	1	1	15	0	0%	14	1400%
Фонд оплаты труда ППП, тыс.руб.	0	0	6721	0	-	6721	-
Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	0	110	642	110	-	532	484%
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	0	0	448	0	-	448	-
Фондоотдача (стр1/стр8)	0	0	5	0	-	5	-
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0	3	3	3	-	0	0
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0	2	7	0	-	0	298%
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0	1,85	8	2	-	0	320%
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0	98	93	98	-	-5	-5%

В 2021 году. На фоне роста численности персонала и найма сотрудников для новых направлений бизнеса образовался фонд оплаты труда, составивший в 2021 году 6721 т. р.

Благоприятной тенденцией является и рост показателей рентабельности бизнеса ООО «ЦТР». В 2020 году рентабельность продаж составила 2%, в 2021 году возросла до 7%. Рентабельность производства за данный период увеличилась с 1,85% до 8%.

Увеличение экономического оборота на фоне расширения направлений деятельности предприятия в период 2020-2021 годов обусловило необходимость оптимизации менеджмента бизнес-процессов.

Разнообразие бизнес-процессов ООО «ЦТР» требует выделения основных бизнес-процессов из их общего состава ввиду многоуровневой управленческой и операционной среды, содержащих столь разные профили деятельности – от консалтинга до строительства. Для упрощенного восприятия композиции бизнес-процессов ООО «ЦТР» они были разделены на три категории в соответствии с классификацией: управленческие, операционные и поддерживающие.

При анализе состава бизнес-процессов компании использовалась следующая последовательность (рисунок 8).

Во-первых, следует рассмотреть общий состав бизнес-процессов компании по установленным категориальным средам. Затем, описать особенности выделенных бизнес-процессов: лиц, руководящих ими, исполняющих, а также ресурсы, используемые для реализации того или иного бизнес-процесса. Далее, следует обозначить ключевые бизнес-процессы в каждой среде, непосредственно влияющие на достижения корпоративной стратегии компании.

Первая среда, рассматриваемая в рамках данного исследования – управленческая. Управленческая среда предприятия включает в себя важнейшие бизнес-процессы, влияющие на эффективность деятельности компании, обеспечивающие рациональность и продуктивность бизнес-процессов операционной и поддерживающей среды, что обуславливается функциональной иерархичностью управления. Также бизнес-процессы управленческой среды не столь специфичны в своих проявлениях, поскольку

управление современным предприятием предполагает использование стандартных и практически обоснованных подходов, что прослеживается и в композиции управленческих бизнес-процессов ООО «ЦТР».



Рисунок 8 – Алгоритм состава бизнес-процессов ООО «ЦТР»

На рисунке 9 отражены восемь основных бизнес-процессов управленческой среды ООО «ЦТР»: стратегическое управление, принятия управленческих решений, финансовое и операционное управление, управлением маркетингом, персоналом, масштабированием бизнеса.



Рисунок 9 – Основные бизнес-процессы управленческой среды ООО «ЦТР»

Характеризуя особенности данных бизнес-процессов, необходимо определить их руководящих субъектов и непосредственных клиентов, а также ресурсы, используемые в ходе реализации процесса (таблица 4).

Первые шесть бизнес-процессов, представленных в таблице 4, являются «традиционными» – они наблюдаются практически в любой компании, поскольку составляют управленческую основу корпоративной среды. При этом многопрофильная форма деятельности ООО «ЦТР» позволила установить наличие еще одного важного управленческого бизнес-процесса – «управление масштабированием бизнеса». Как отмечалось ранее, ООО «ЦТР» планомерно расширяет направления деятельности, ежегодно внедряет новые, апробирует свои возможности на различных рынках. Например, в 2020 году было запущено направление услуг в сфере строительных проектов, по которому компания занимается технологическим проектированием и консультированием девелоперов. В дальнейшем компания планирует внедрение новых направлений бизнес-деятельности, ввиду чего бизнес-процесс «масштабирование бизнеса» имеет особую значимость для ООО «ЦТР».

Таблица 4 – Характеристика основных управленческих бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Бизнес-процесс	Руководствующие субъекты	Клиенты БП	Ресурсы процесса
Стратегическое управление	Стратегические менеджеры подразделений, управляющие, руководители	Все сотрудники ООО «ЦТР», обеспечивающие стратегии	Отчеты о финансовом состоянии компании, объемов сбыта, и прочих показателей эффективности деятельности
Принятие управленческих решений	Все руководители различных отделов в подразделениях	Подчиненные сотрудники отделов компании	Методы принятия управленческих решений
Финансовое управление	Руководители финансовых отделов подразделений	Финансовые менеджеры, бухгалтер, стратегия бюджетирования	Финансовые ресурсы компании, нематериальные активы, бухгалтерская отчетность
Управление маркетингом	Руководитель маркетингового подразделения	Подчиненные сотрудники маркетингового отдела, потребители услуг	Рекламный контент, результаты маркетинговых исследований
Управление операционной деятельностью	Руководители по видам бизнес-деятельности	Инженеры, проектировщики, технологии, консультанты	Производственные ресурсы (сырье, материалы), технические регламенты
Управление персоналом	Руководитель кадрового отдела	Подчиненные сотрудники отдела	Методы мотивации и стимулирования труда, отчеты о результатах деятельности отделов
Управление масштабированием бизнеса	Высшее руководствующее звено компании	Руководители подразделений	Результаты маркетинговых исследований рынков, отчетность подразделений

Каждый управленческий процесс, выявленный в управленческой среде компании ООО «ЦТР», имеет, в первую очередь, свой руководствующий субъект, который осуществляет непосредственную разработку структуры бизнес-процесса, осуществляет руководство по его реализации и контроль результатов. Преимущественно, руководителями бизнес-процессов являются управляющие подразделений ООО «ЦТР» на определенном уровне организационной структуры, а также линейные менеджеры (руководители),

осуществляющие управленческую деятельность в рамках конкретного отдела компании (финансового, маркетингового и т.д.). Клиентами бизнес-процессов ООО «ЦТР» являются не только подчиненные сотрудники соответствующих отделов, но и фактические результаты бизнес-процессов, качество которых напрямую зависит от эффективности управления. Например, клиентами бизнес-процесса «управление маркетингом» являются подчиненные сотрудники маркетинговых отделов как непосредственные субъекты управления, а также потребители услуг, в отношении которых направлены все маркетинговые мероприятия.

Рассмотрим основные бизнес-процессы операционной среды ООО «ЦТР», систематизированные на следующей схеме (рисунок 10).

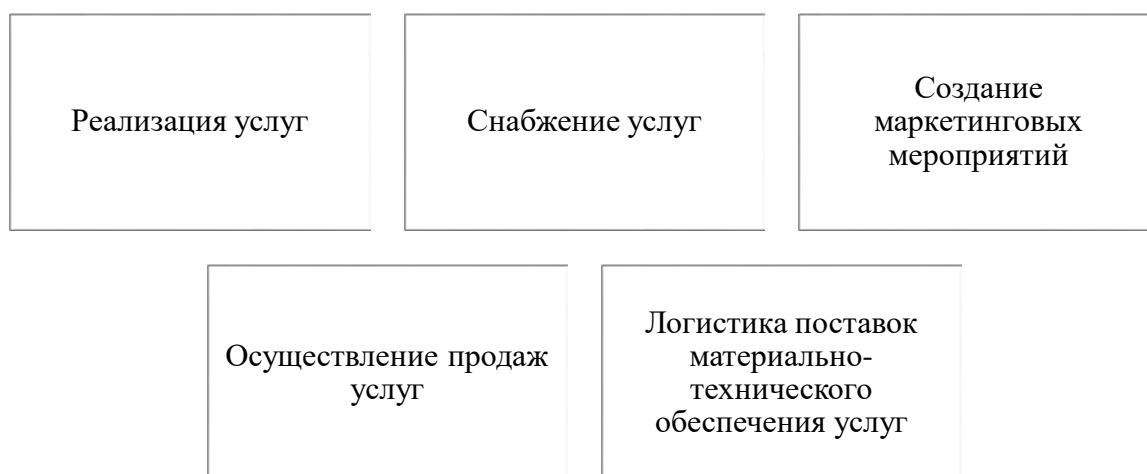


Рисунок 10 – Основные бизнес-процессы операционной среды ООО «ЦТР»

Анализируя основные бизнес-процессы операционной среды ООО «ЦТР», в первую очередь обратим внимание на то, что их состав представляется достаточно емким, однако в составе этих групп находятся множество под-процессов. Самой масштабной группой по отношению к декомпозиции бизнес-процессов является «реализация услуг».

Компания ООО «ЦТР» осуществляет создание многочисленного количества различных видов услуг, причем каждый такой вид включает в

себя целый ассортимент услуг, значительно превышающих количество областей бизнес-деятельности. Каждый операционный бизнес-процесс в зависимости от вида услуг характеризуется наличием строго установленных декомпозиций, руководствующих субъектов, что соответствует технологическими регламентами. Именно реализация услуг является основным операционным бизнес-процессом компании, который в удельном весе финансового оборота составляет большую часть (таблица 5).

Весьма значимыми операционными бизнес-процессами ООО «ЦТР» являются «снабжение услуг», «осуществление продаж продукции» и «логистика поставок», которые непосредственно взаимосвязаны со сбытом производимых услуг.

Таблица 5 – Характеристика основных операционных бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Бизнес-процесс	Руководствующие субъекты	Клиенты БП	Ресурсы процесса
Реализация услуг	Руководители функциональных отделов, директора-технологи, консультирующие кадры	Поставщики, потребители продукции, компании-партнеры, сбытовые сети	Технические регламенты качества услуг, материально-техническое обеспечение, сырьевые материалы
Снабжение услуг	Старший специалист отдела снабжения	Поставщики, операционные отделы компании	Методы оптимизации складских запасов
Осуществление продаж услуг	Руководитель маркетингового отдела, сотрудники отдела	Потребители услуг, сбытовые агрегаторы в сети Интернет	Услуги, заказы корпоративных и частных заказчиков
Логистика поставок материально-технического обеспечения	Старший специалист отдела снабжения	Сбытовые сети, потребители услуг, транспортные компании	Транспортные маршруты, транспортные средства

Значимость данных бизнес-процессов обусловлена специфичностью самих услуг компании. Их сущность во многом определяет и особенности

бизнес-процесса «создание маркетинговых мероприятий», поскольку потребителями услуг ООО «ЦТР» преимущественно являются компании и организации, нежели частные клиенты (компания действует в сегменте B2B).

И последней группой бизнес-процессов компании ООО «ЦТР» являются поддерживающие процессы, обеспечивающие функционирование управленческой и операционной среды. К ним относятся следующие (рисунок 11).

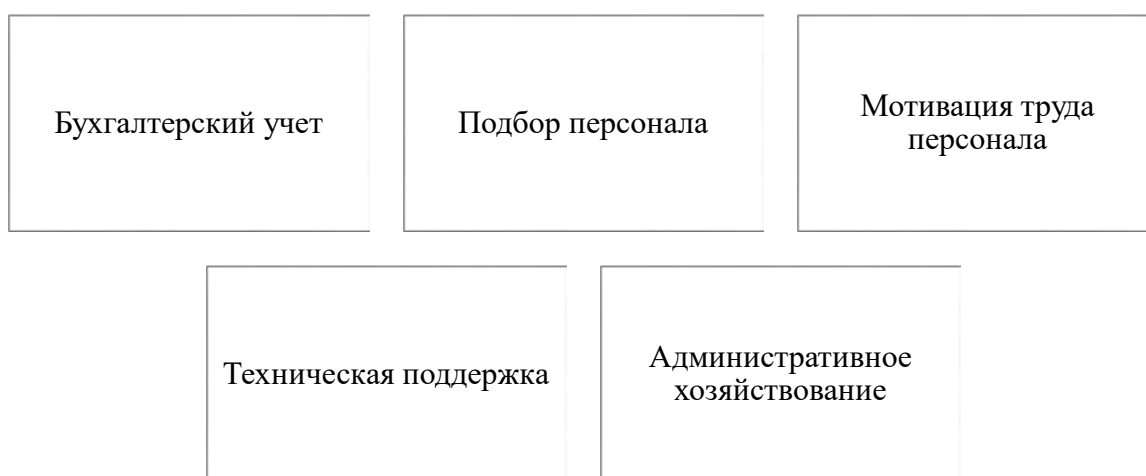


Рисунок 11 – Основные бизнес-процессы поддерживающей среды ООО «ЦТР»

Так, к основным бизнес-процессам поддерживающей бизнес-среды ООО «ЦТР» относятся бухгалтерский учет, подбор и мотивация персонала, техническая поддержка и административное хозяйствование (таблица 6).

Одним поддерживающих бизнес-процессов компании является бухгалтерский учет. С учетом формы деятельности ООО «ЦТР» бухгалтерский учет приобретает многоуровневую структуру: внутрикорпоративный учет финансов, формирование бухгалтерской отчетности отдельных подразделений и т.д. Российская система законодательства в области бухгалтерского учета характеризуется наличием строгих регламентов, ввиду чего методологические аспекты этих бизнес-

процессов требуют наличия соответствующих компетенций у сотрудников бухгалтерского отдела.

Подбор и мотивация персонала также являются важными бизнес-процессами, поскольку человеческие ресурсы выступают основными субъектами труда, качество деятельности которых значительно влияет на эффективность деятельности всей компании.

Таблица 6 – Характеристика основных поддерживающих бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Бизнес-процесс	Руководствующие субъекты	Клиенты БП	Ресурсы процесса
Бухгалтерский учет	Руководитель бухгалтерского отдела, специалисты бухгалтерии	Руководители иных отделений, опирающихся в своих решениях на бухгалтерскую отчетность; государство	Первичные учетные документы (накладные, счета фактуры и т.д.), законодательные нормы учета
Подбор персонала	Старший кадровый менеджер	Соискатели на вакансии, действующие кадры компании	Требования к компетентности персонала, кадровый документооборот
Мотивация труда персонала	Старший кадровый менеджер	Действующие кадры компании	Средства и методы стимулирования труда, финансовые средства
Техническая поддержка	Старший инженер	Потребители услуг	Технические регламенты качества услуг, сервисные средства, сырьевые ресурсы
Административное хозяйствование	Руководитель отдела снабжения	Материально-техническое обеспечение, действующий персонал компании	Материально-технические ресурсы

В связи с этим, подбор компетентных сотрудников и последующие стимулирование их труда становятся определяющими поддерживающими процессами, поскольку работа персонала пронизывает все среды деятельности компании: как поддерживающую, так и управленческую,

операционную. Также в ООО «ЦТР» имеется специальный сервис технической поддержки, работа которого связана с оказанием обслуживающих услуг потребителям компании. Бизнес-процесс «административное хозяйствование» направлен на учет, контроль и оптимизацию материально-технического обеспечения деятельности, качество которого во многом влияет на операционную деятельность.

Каждая из рассмотренных групп бизнес-процессов включает в себя множественные декомпозиции, исчисляющиеся сотнями отдельных под-процессов, отождествляющих операции управления, реализации услуг, их сбыта и многих других направлений деятельности ООО «ЦТР». Однако охват каждого такого под-процесса и даже целых групп предполагает осуществление многочисленных учетно-контрольных мероприятий, ввиду чего считаем целесообразным выделение ключевых бизнес-процессов, напрямую влияющих на успешность деятельности компании и достижение внутрикорпоративных целей.

В следующем параграфе бакалаврской работы представлены результаты эффективности ключевых бизнес-процессов компании.

2.2 Оценка эффективности управления бизнес-процессами ООО «ЦТР»

Для обоснования целесообразности совершенствования менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР» был осуществлен анализ их эффективности, проводимый по трем факторам:

- преимущества – недостатки бизнес-процессов;
- проблемные области бизнес-процессов;
- информационное обеспечение бизнес-процессов.

Первым фактором анализа является выявление преимуществ и недостатков ключевых бизнес-процессов ООО «ЦТР». Реализация анализа по данному фактору предполагает осуществление SWOT-анализа преимуществ,

недостатков, возможностей и угроз в отношении совершенствования бизнес-процессов. В приложении Б к бакалаврской работе представлены SWOT-матрицы бизнес-процессов управленческой, операционной и поддерживающей среды. Во-первых, рассмотрим результаты анализа по данному фактору в отношении ключевых управленческих бизнес-процессов. Наибольшей значимостью характеризуются внутренние преимущества и недостатки КУБП, среди которых следует обратить особое внимание на то, что при осуществлении управления финансами и стратегиями не производится промежуточный контроль результатов. Отсутствие промежуточной стадии контроля проецирует возможность сбоя бизнес-процесса, устранение которого на данный момент представляется невозможным, поскольку руководством ООО «ЦТР» учитываются только итоговые результаты управления. Также значимой проблемой представляется отсутствие документационного обеспечения назначения ответственных лиц, осуществляющих управление стратегиями и финансами. Наличие документационного обеспечения позволило бы более продуктивно контролировать деятельность руководителей, что не позволяет действующая «устная» форма назначения ответственности.

Управленческая среда характеризуется и наличием преимуществ, среди которых можно выделить декомпозицию стратегических целей на задачи, учет ресурсного обеспечения проектов. Не менее важным является и учет стратегических целей при принятии управленческих решений на всех стадиях и во всех областях деятельности компании, ввиду чего каждое управленческое решение можно считать согласованным и целенаправленным.

Внешние угрозы управленческой среды, влияющие на ключевые бизнес-процессы, хоть и имеются в наличии SWOT-матрицы, но при этом характеризуются малой вероятностью возникновения, как и внешние преимущества. Именно поэтому руководству ООО «ЦТР» рекомендуется обратить особое внимание на внутреннюю среду.

В рамках операционной среды бизнес-процессы характеризуются превалированием преимуществ перед недостатками, в основном за счет высококачественных процессов, включающих наличие строгих технологических регламентов, технической оснащенности. При создании маркетинговых мероприятий учитываются особенности отраслевых рынков. Как и в управленческой среде, бизнес-процессы операционного поля (создание маркетинговых мероприятий) не предполагают осуществления промежуточных результатов, выбор поставщиков сырьевых материалов опирается на оптимальность исключительно ценового предложения без учета иных факторов преимущества сотрудничества. Несмотря на это, считаем, что преимущества операционных бизнес-процессов относительно сглаживают их недостатки, ввиду чего их качество можно оценить как хорошее.

Ключевые поддерживающие бизнес-процессы также включают в себя большее количество преимуществ, нежели недостатков. Так, система бухгалтерского учета предполагает формирование интеграционных финансовых отчетов по разным направлениям деятельности ООО «ЦТР», что позволяет оценить общее состояние компании. В управлении трудом применяются самые разнообразные формы мотивации и стимулирования. Что касается недостатков ключевых поддерживающих бизнес-процессов, то среди них можно отметить только отсутствие системы индивидуального контроля результатов труда персонала. Несмотря на то, что подобная система связана с управленческой средой, она оказывает влияние и на поддерживающую: отсутствие системы препятствует индивидуализации мотивационных мероприятий, что необходимо для полноценного стимулирования труда. В настоящий момент мероприятия по мотивации сотрудников разрабатываются в ООО «ЦТР» в порядке контроля целых отделов, а не сотрудников, в частности.

В рамках второго фактора анализа эффективности бизнес-процессов ООО «ЦТР» необходимо выявить проблемные области, наблюдающиеся в декомпозиции ключевых бизнес-процессов управленческой, операционной и

поддерживающей среды. Под проблемными областями в данном контексте понимается отсутствие необходимых операций в рамках декомпозиции бизнес-процессов, что предположительно оказывает влияние на их качество и продуктивность итоговых результатов. Проблемы управленческих бизнес-процессов систематизированы в таблице 6.

Так, в декомпозиции бизнес-процесса «стратегическое управление» отсутствует два важных этапа – единой координации всех руководителей подразделений, а также этапа промежуточного контроля результатов реализации корпоративной стратегии. Обе проблемные области могут повлиять на продуктивность стратегического управления.

В декомпозиции бизнес-процесса «принятие управленческих решений» отсутствует два важнейших этапа: планирования ресурсного обеспечения и контроля промежуточных результатов, что может негативно повлиять на результат осуществления управленческого решения.

Декомпозиция бизнес-процесса «управление финансами» характеризуется отсутствием проблемных областей – в ней присутствует полноценное планирование бюджета, промежуточный контроль результатов финансовых операций, что обеспечивает эффективную реализацию финансовой стратегии.

Бизнес-процесс «реализация услуг» не содержит этапа промежуточного контроля их качества. Однако, учитывая показатели итогового качественного контроля, можно сделать вывод о том, что данная проблемная область не имеет радикальных негативных последствий, поскольку недовольство клиентов и несоответствие качества услуг заявленным требованиям встречаются достаточно редко.

«Снабжение услуг», как уже отмечалось ранее, характеризуется отсутствием этапа анализа приоритетности сотрудничества с тем или иным поставщиком. Выбор такового посредством учета оптимальности ценового предложения нельзя считать максимально основательным, что может

способствовать возникновению сбоя в поставках, и как следствие – сбой в реализации услуг.

Таблица 7 – Проблемные области ключевых управленческих бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Бизнес-процесс	Проблемные области	Потенциальное негативное влияние
Стратегическое управление	1) Отсутствие этапа единой координации руководителей компании; 2) Отсутствие этапа промежуточного контроля реализации стратегий.	При разработке стратегических планов в их организации участвуют лишь стратегические менеджеры, в то время как иные руководители часто не оповещаются о стратегиях, в пользу получения конкретных указаний. Это препятствует целостности достижения корпоративных целей. Отсутствие промежуточного контроля предполагает невозможность корректировки стратегии при условии появления препятствий к ее реализации.
Принятие управленческих решений	1) Отсутствие этапа планирования ресурсов, необходимых для осуществления управленческого решения; 2) Отсутствие этапа промежуточного контроля результатов управленческого решения.	Отсутствие этапа планирования ресурсов для реализации УР может привести к недостаточности таковых, которая выяснится уже в ходе исполнения, что чревато негативными последствиями. Промежуточный контроль результатов реализации УР также может привести к сбою процесса, который будет выявлен только в ходе итогового учета, ввиду чего устранение сбоя не сможет способствовать продуктивности результата.
Управление финансами	Отсутствуют	Отсутствуют

Проблемы операционных бизнес-процессов ООО «ЦТР» показаны в таблице 8.

Бизнес-процесс «создание маркетинговых мероприятий» не предполагает наличия контроля результатов их реализации, благодаря которому можно оценить целесообразность повторного проведения подобных мероприятий, восприятия их потребительской аудиторией услуг ООО «ЦТР».

Декомпозиция бизнес-процесса «бухгалтерский учет» содержит все необходимые операции для обеспечения эффективности учетно-контрольной системы бухгалтерии, что обусловлено отсутствием проблемных областей.

Таблица 8 – Проблемные области ключевых операционных бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Бизнес-процесс	Проблемные области	Потенциальное негативное влияние
Реализация услуг	1) Отсутствие этапа промежуточного контроля качества услуг;	Контроль качества услуг в рамках операционного бизнес-процесса осуществляется по итогу, в то время как промежуточный контроль не проводится. Потенциально, это может привести к низкому качеству, однако результаты итогового контроля весьма редко содержат упоминания о несоответствии качества благодаря современному технологическому обеспечению.
Снабжение услуг	1) Отсутствие этапа анализа приоритетности сотрудничества с тем или иным поставщиком;	При выборе поставщика специалисты снабжения не осуществляют полноценного анализа приоритетности сотрудничества, опираясь исключительно на оптимальность ценового предложения. При этом недостаточно учитывается репутация поставщика, что может привести к сбою поставок.
Создание маркетинговых мероприятий	1) Отсутствие этапа контроля результатов маркетингового мероприятия;	В рамках данного бизнес-процесса не осуществляется контроль результатов реализации маркетинговых мероприятий, то есть фактического эффекта, восприятия мероприятия потребителями. Также, в рамках масштабных маркетинговых проектов целесообразно наличие и промежуточного контроля.

Проблемные области поддерживающих бизнес-процессов ООО «ЦТР» показаны в таблице 9.

Таблица 9 – Проблемные области ключевых поддерживающих бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Бизнес-процесс	Проблемные области	Потенциальное негативное влияние
Бухгалтерский учет	Отсутствуют	Отсутствуют
Подбор персонала	Отсутствуют	Отсутствуют
Мотивация персонала	Отсутствие этапа учета индивидуальных результатов труда	При разработке мероприятий по мотивации сотрудников специалистами учитываются их индивидуальные потребности.

Также, положительным аспектом является отсутствие проблем, касающихся налоговой отчетности, что обуславливает отмеченное ранее надлежащее состояние системы бухгалтерского учета.

В следующей таблице 10 отражены результаты анализа осуществления тех или иных этапов ведения бухгалтерского учета в ООО «ЦТР», аргументирующие отсутствие проблемных областей.

Таблица 10 – Соответствие системы бухгалтерского учета законодательным требованиям его ведения в ООО «ЦТР»

Операция бухгалтерского учета	Наличие / Отсутствие в ООО «ЦТР»
Хранение и учет оборотной отчетности	√
Создание промежуточной бухгалтерской отчетности	√
Учет нефинансовых операций	√
Учет финансовых операций	√
Формирование итоговой бухгалтерской отчетности	√
Предоставление бухгалтерской отчетности руководству	√
Предоставление бухгалтерской отчетности государственным структурам	√
Документирование хозяйственных операций	√
Осуществление инвентаризационного учета имущества	√
Инвентаризация финансовых вложений	√

Бизнес-процесс «подбор персонала» также включает в себя все необходимые операции: в рамках процесса осуществляется определение требуемых компетенций, соискание кандидатов, собеседования, отбор кандидатов, и, наконец, подходящих сотрудников с последующей организацией их труда.

В бизнес-процессе «мотивация персонала» отсутствует этап учета индивидуальных результатов труда сотрудников, без которого невозможно дать объективную оценку потребностям в стимулировании. Индивидуальные психологические потребности важны в контексте мотивирования, но их учет не возмещает упущения частных трудовых результатов.

Таким образом, были установлены проблемные области ключевых бизнес-процессов ООО «ЦТР». Примечательно, что далеко не все исследованные бизнес-процессы характеризуются наличием проблемных

областей, вследствие чего можно утверждать, что декомпозиции бизнес-процессов в целом являются достаточно качественными, но, отсутствие тех или иных этапов и операций в некоторых бизнес-процессах требует восполнения.

И последний фактор анализа эффективности бизнес-процессов ООО «ЦТР» предполагает оценку информационного обеспечения, необходимого для обеспечения продуктивных результатов бизнес-операций. Установление факта использования информационного обеспечения в рамках каждого бизнес-процесса представляется весьма трудоемким за счет того, что его использование осуществляется множеством сотрудников компании. Поэтому было решено установить факт наличия необходимого информационного обеспечения, исходя из информационных потребностей тех или иных бизнес-процессов (таблица 11).

Таблица 11 – Наличие информационного обеспечения ключевых бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Бизнес-процесс	Регламент осуществления	Регламент контроля	Регламент ответственности	ДОУ
КУБП №1 (Стратегическое управление)	√	-	√	√
КУБП №2 (Принятие управленческих решений)	√	-	√	-
КУБП №2 (Финансовое управление)	√	√	√	√
КОБП №1 (Реализация услуг)	√	√	√	√
КОБП №2 (Снабжение услуг)	√	-	√	√
КПБП №1 (Бухгалтерский учет)	√	√	√	√
КПБП №2 (Подбор персонала)	√	-	√	√
КПБП №3 (Мотивация персонала)	-	-	√	-

Регламент контроля – это информационные ресурсы, содержащие в себе описание порядка и технологии осуществления бизнес-процесса (технические ГОСТы, стандарты, сопроводительная документация и т.д.). Регламент контроля как информационное обеспечение предполагает наличие установок по осуществлению контроля результатов исполнения бизнес-процессов.

Регламент ответственности предполагает наличие строго установленных лиц, ответственных за реализацию тех или иных бизнес-процессов. Графа таблицы «ДООУ» признана учесть наличие тех или иных регламентов в рамках электронного документооборота ООО «ЦТР», который имеется в компании, и должен содержать все информационные ресурсы, обеспечивающие контроль и реализацию бизнес-процессов.

Так, наличием всех информационных регламентов, определяющих порядок ведения бизнес-процессов, характеризуются только трое из них: финансовое управление, реализация услуг и бухгалтерский учет. В основном отсутствует информационное обеспечение, содержащее указания по контролю тех или иных бизнес-процессов. Некоторые из них не имеют документационной формы в электронном документообороте ООО «ЦТР».

Таким образом, на основе вышеизложенного можно сделать вывод о средней эффективности ключевых бизнес-процессов по результатам проведенного анализа. Недостатки бизнес-процессов, имеющиеся проблемные области и недостаточное информационное обеспечение бизнес-процессов требуют закономерных мер со стороны руководства ООО «ЦТР». Рекомендации по устранению выявленных проблем и общему совершенствованию менеджмента бизнес-процессов в ООО «ЦТР» представлены в следующей главе бакалаврской работы.

3 Совершенствование менеджмента бизнес-процессов в ООО «ЦТР»

3.1 Рекомендации по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов в ООО «ЦТР»

Для выявления продуктивных направлений совершенствования менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР» было осуществлено построение моделей «As Is» (как есть) и «To Be» (как должно быть) ключевых управленческих, операционных и поддерживающих бизнес-процессов. В моделях представлены только те ключевые бизнес-процессы, которые характеризуются наличием проблемных областей (таблица 12).

Таблица 12 – Модели «As Is» и «To Be» ключевых управленческих бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Бизнес-процесс	№ Проб.	As Is	To Be
Стратегическое управление	1	Промежуточный анализ результатов стратегического управления не осуществляется;	Должен осуществляться промежуточный анализ результатов стратегического управления;
	2	Отсутствует документационное обеспечение назначения ответственности;	Назначение каждого ответственного лица должно подлежать документированию;
	3	Отсутствует документационное обеспечение контроля результатов.	Контроль результатов должен подвергаться документированию.
Управление финансами	4	Промежуточный анализ результатов финансового управления не осуществляется;	Должен осуществляться промежуточный анализ результатов финансового управления
	5	Отсутствует документационное обеспечение назначения ответственности.	Назначение каждого ответственного лица должно документироваться.
Принятие управленческих решений	6	Отсутствие этапа ресурсного планирования в принятии управленческих решений;	В отношении управленческих решений должно осуществляться ресурсное планирование;
	7	Промежуточный анализ результатов принятия УР не осуществляется;	Должен осуществляться промежуточный анализ результатов принятия УР;
	8	Отсутствует документационное обеспечение контроля результатов.	Контроль результатов должен подвергаться документированию.

Так, в управленческой среде выделяется восемь проблемных областей, требующих оптимизации.

Далее рассмотрим результаты моделирования операционных бизнес-процессов (таблицу 13).

В операционной среде выявлено три проблемные области, каждая из которых требует применения соответствующих мер для приведения бизнес-процессов в надлежащую форму.

Таблица 13 – Модели «As Is» и «To Be» ключевых операционных бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Бизнес-процесс	№ проб.	As Is	To Be
Реализация услуг	9	Промежуточный контроль реализации услуг (их качества) не осуществляется.	Должен осуществляться промежуточный контроль качества услуг.
Снабжение	10	Методология выбора поставщиков недостаточно содержательна (опирается только на ценовой фактор).	Методология выбора поставщиков должна представлять собой комплексный анализ.
Создание маркетинговых мероприятий	11	Результат маркетинговых мероприятий не подвергается промежуточному и итоговому контролю.	Промежуточные и итоговые результаты маркетинговых мероприятий должны подвергаться контролю.

Три проблемные области наблюдаются и в поддерживающей среде ООО «ЦТР» (таблица 14).

Таблица 14 – Модели «As Is» и «To Be» ключевых операционных бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Бизнес-процесс	№ проб.	As Is	To Be
Подбор персонала	12	Отсутствие промежуточного контроля результатов деятельности сотрудников.	Должен осуществляться промежуточный контроль результатов деятельности сотрудников.
Управление мотивацией	13	Мероприятия по мотивации сотрудников разрабатываются в рамках отделов, а не в индивидуальном порядке.	Мероприятия по мотивации должны разрабатываться персонально для каждого сотрудника.
	14	Отсутствует документационное обеспечение мотивационных мероприятий.	Мероприятия по мотивации сотрудников должны подвергаться документированию.

На основании приведенных моделей ключевых управленческих, операционных и поддерживающих бизнес-процессов были предложены мероприятия по совершенствованию их менеджмента (таблица 15).

Таблица 15 – Мероприятия по осуществлению реинжиниринга бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Мероприятие	Описание
Внедрение Системы Сбалансированных Показателей (ССП)	Концепция переноса и декомпозиции стратегических целей для планирования операционной деятельности и контроль их достижения, механизм взаимосвязи стратегических замыслов и решений с ежедневными задачами.
Внедрение Системы Менеджмента Качества (СМК)	Совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством бизнес-процессов.
Внедрение системы КРІ для оценки результатов деятельности персонала	Показатели деятельности предприятия, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей. КРІ позволяют производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений компании.
Аудит и совершенствование ДОУ	Аудит ДОУ позволяет выделить проблемные области информационного обеспечения бизнес-процессов и выявить объективные пути их совершенствования.
Внедрение аналитической CRM-системы	Аналитическая CRM-отчётность и анализ информации в различных разрезах (воронка продаж, анализ результатов маркетинговых мероприятий, анализ эффективности продаж в разрезе продуктов, сегментов клиентов, регионов и другие возможные варианты).

Необходимо обозначить связь между каждым предложенным мероприятием по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР» и установленными ранее проблемными областями: причинно-следственное обоснование целесообразности выбранных направлений оптимизации управления бизнес-процессами. Отметим, что большая часть мероприятий предполагает воздействие на несколько бизнес-процессов одновременно ввиду верификации их функций, распространяющихся на группы управленческих, операционных и поддерживающих бизнес-процессов. Каждое мероприятие, предложенное ООО «ЦТР», предполагающее внедрение тех или иных технологий управления,

предполагает воздействие на определенные проблемные области, систематизированные на рисунке 12.

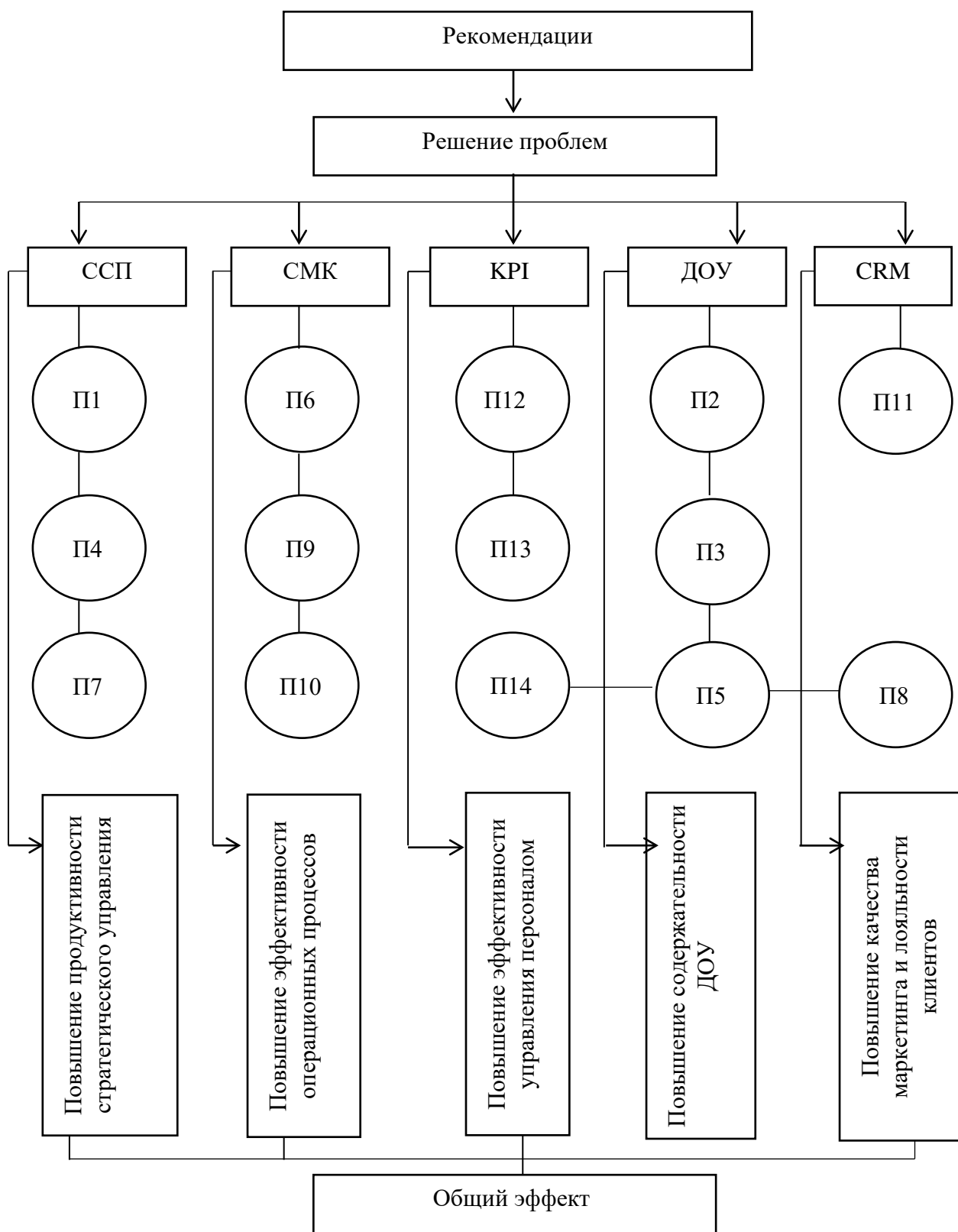


Рисунок 12 – Решение проблем бизнес-среды ООО «ЦТР»

Помимо решения проблем конкретных областей, внедрение новых управленческих технологий будет характеризоваться получением и общего эффекта, обусловленного другими функциями, не относящимися к проблемным областям, но при этом способствующих совершенствованию бизнес-среды компании. Рассмотрим содержание и особенности каждого мероприятия, предложенного для совершенствования менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР».

Мероприятие №1. Внедрение ССП

Целесообразность внедрения Системы сбалансированных показателей (ССП) обусловлена наличием проблем, решение которых может быть достигнуто с помощью использования данного управленческого инструмента ввиду его функциональных возможностей. Проблемные области, на которые будет воздействовать система сбалансированных показателей, систематизированы на следующей схеме (рисунок 13).

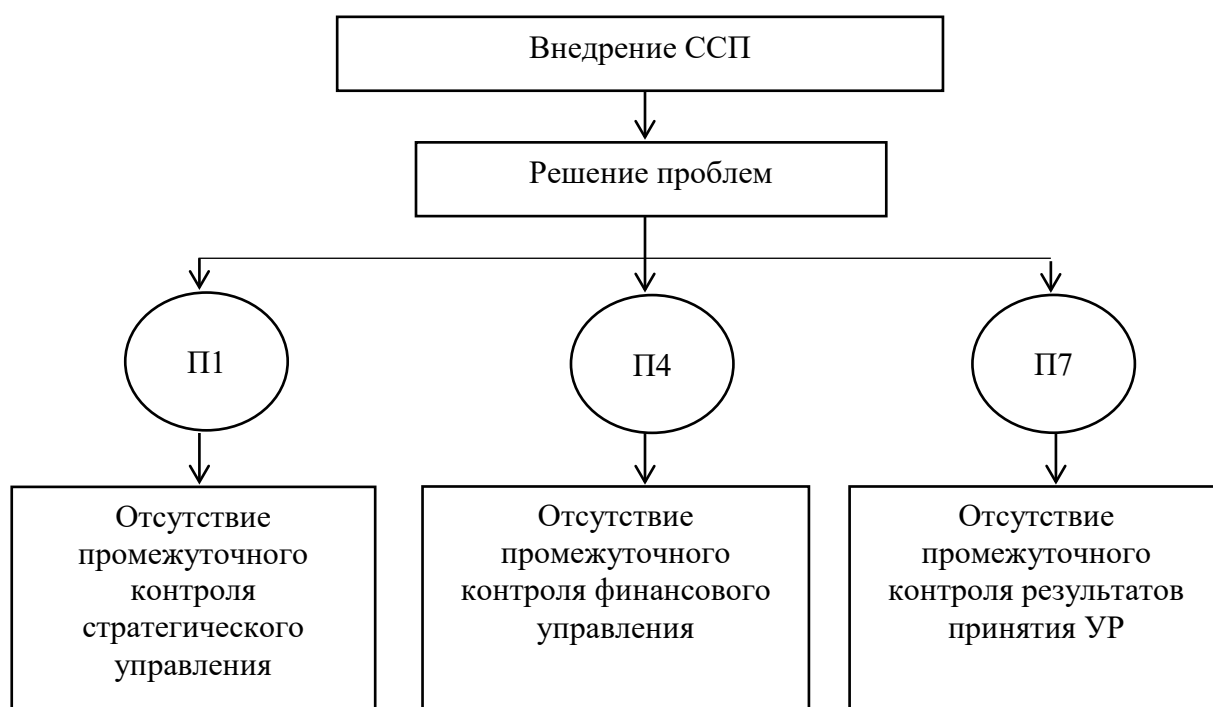


Рисунок 13 – Воздействие системы сбалансированных показателей (ССП) на проблемные области бизнес-процессов ООО «ЦТР»

В отношении проблемных областей внедрение Системы сбалансированных показателей позволит решить проблемы, касающиеся отсутствия промежуточного контроля стратегического управления, финансового управления и принятия управленческих решений наряду с множеством других благоприятных эффектов. Однако в силу того, что данные проблемные области могут негативно повлиять на бизнес-среду ООО «ЦТР», именно они должны стать центральным звеном Системы сбалансированных показателей, основанной на непрерывном контроле результатов управления (промежуточном и итоговом). При разработке Сбалансированной системы показателей необходимо проработать следующие ее компоненты:

- перспективы как разграниченные сферы функционирования объекта, которые будут подвергаться контролю;
- целевые показатели – набор определенных показателей, наблюдение за которыми может позволить сформировать объективные выводы об эффективности того или иного объекта, услуг, и т.д.;
- стратегические ориентиры – они отражаются в виде карты, на которой последовательно отражаются связи всех целевых показателей.
- среди перспектив Сбалансированной системы показателей для ООО «ЦТР» предлагается выделить следующие:
 - ресурсы (те ресурсы, которые используются в операционной деятельности);
 - операционные процессы (непосредственно виды услуг, реализуемые компанией для клиентов);
 - потребители (другие компании, т.к. объект исследования действует в сфере B2B);
 - инновации (инновационные подходы к предоставлению услуг и их менеджменту).

В рамках каждой такой перспективы выделяются целевые показатели, с опорой на которые будет осуществляться стратегическое развитие бизнес-

процессов предприятия. Перспективы и целевые показатели Сбалансированной системы показателей, объединенные связями (показаны стрелками) для ООО «ЦТР» отражены на рисунке 14.

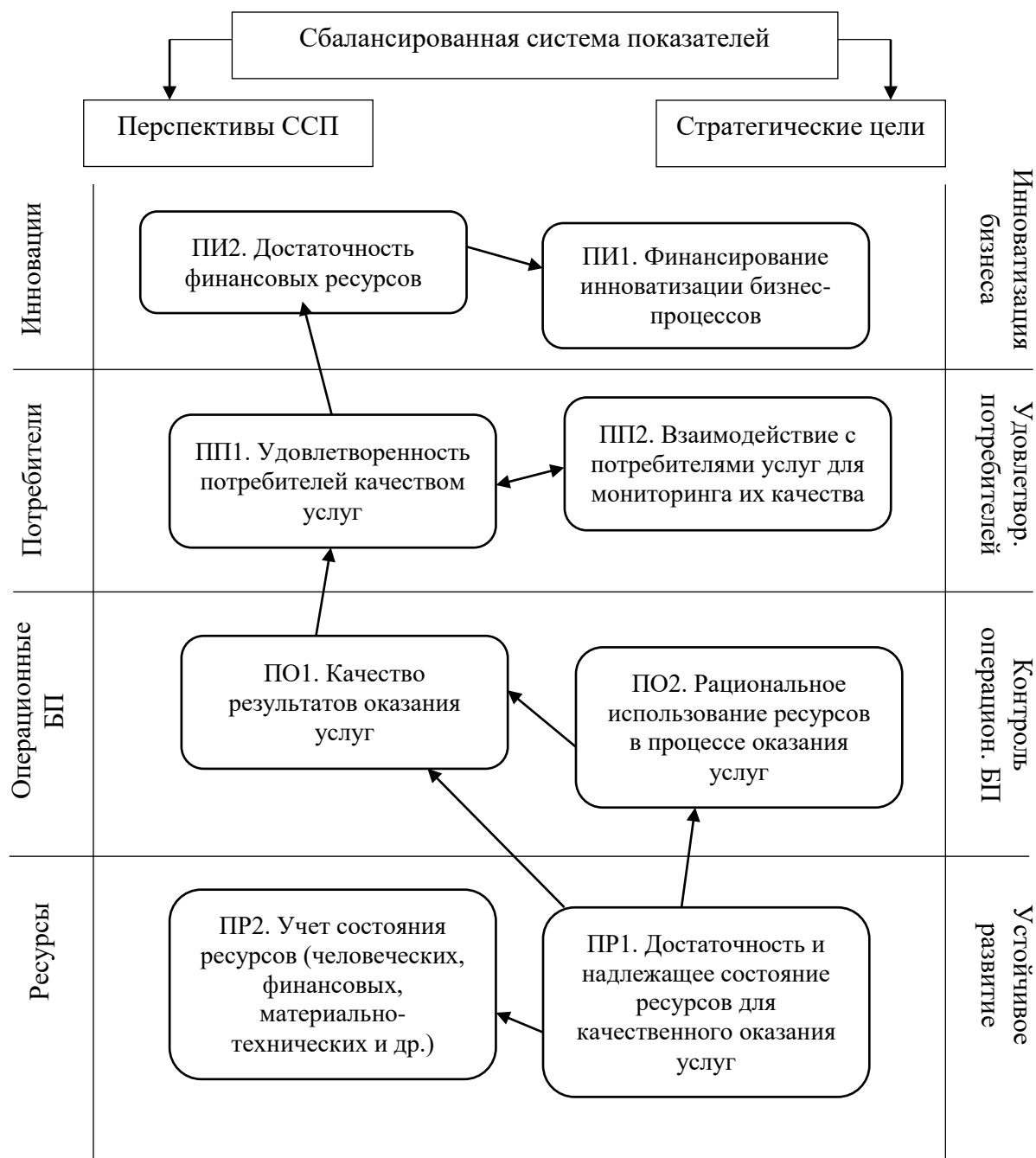


Рисунок 14 – Карта Сбалансированной системы показателей для ООО «ЦТР»

Таким образом, была представлена концепция Системы сбалансированных показателей для ООО «ЦТР», реализация которых требует

организации службы контроля результатов стратегического и финансового управления в менеджменте бизнес-процессов.

Мероприятие №2. Внедрение СМК

Следующее мероприятие по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР» предполагает разработку и внедрение системы менеджмента качества (СМК). На рисунке 15 представлены проблемные области бизнес-среды ООО «ЦТР», которые будут улучшены посредством внедрения системы менеджмента качества (СМК).

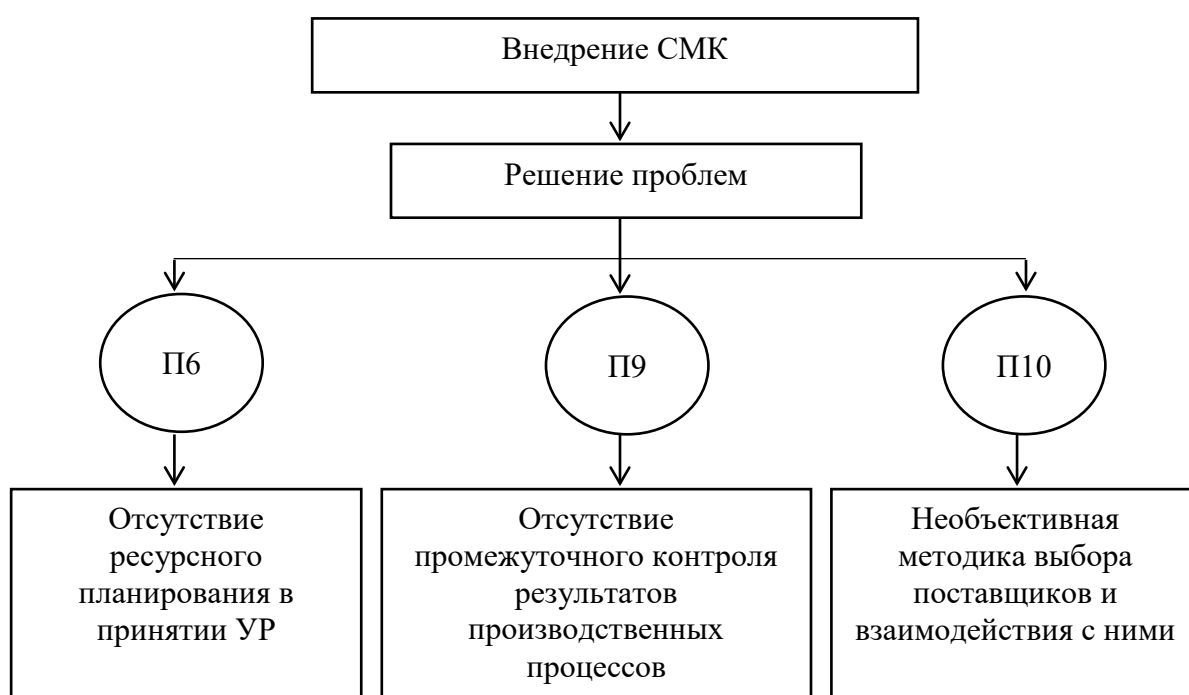


Рисунок 15 – Воздействие системы менеджмента качества (СМК) на проблемные области бизнес-среды ООО «ЦТР»

СМК – это многоуровневая и глобальная система управления качеством бизнес-процессов, основанная на международном стандарте ISO 9000. Стандарты ISO серии 9000 представляют собой пакет документов, регламентирующих теоретико-методологические аспекты проектирования систем качества и его обеспечения. Данные стандарты были подготовлены членами международной организации ISO/TC 176, известной как «ИСО – Технический Комитет 176». В рамках данного этапа исследования

полноценная разработка концепции системы менеджмента качества невозможна ввиду того, что стандартный пакет документационного обеспечения СМК не редко составляет более трехсот страниц, поскольку данная система предполагает учет всех управленческих и операционных бизнес-процессов предприятия. Следовательно, на данном этапе исследования следует обозначить те аспекты системы менеджмента качества, которые будут способствовать решению проблем, выявленных в бизнес-среде ООО «ЦТР», и определить инструменты их решения.

При этом остается актуальной разработка полноценной концепции СМК, для чего рекомендуется привлечь специализированные компании, занимающиеся разработкой индивидуальных систем менеджмента качества.

Ранее было установлено, что внедрение системы менеджмента качества в деятельность ООО «ЦТР» будет способствовать решению трех проблем: отсутствию ресурсного планирования управленческих решений, отсутствию промежуточного контроля качества услуг и необъективная методика выбора поставщиков и взаимодействия с ними. Решение данных проблем будет достигнуто за счет активизации принципов СМК, заложенных в концепцию данной системы, которые отражаются в ней независимо от того, кто будет заниматься разработкой проекта СМК ввиду установленного стандарта ISO 9000.

Мероприятие №3. Внедрение KPI

Следующее мероприятие предполагает внедрение системы ключевых показателей эффективности деятельности персонала (KPI) (рисунок 16). В качестве инструмента для реализации данного мероприятия рекомендуется использовать автоматизированное программное обеспечение «BusinessObjects Performance Manager», которое представляет собой усовершенствованный вариант метода управления по целям (MBO – Management by Objectives), повышающий управляемость организации. Программное обеспечение основано на технологии управления персоналом

«Performance Manager», позволяющей сочетать контрольную и мотивирующую функции.

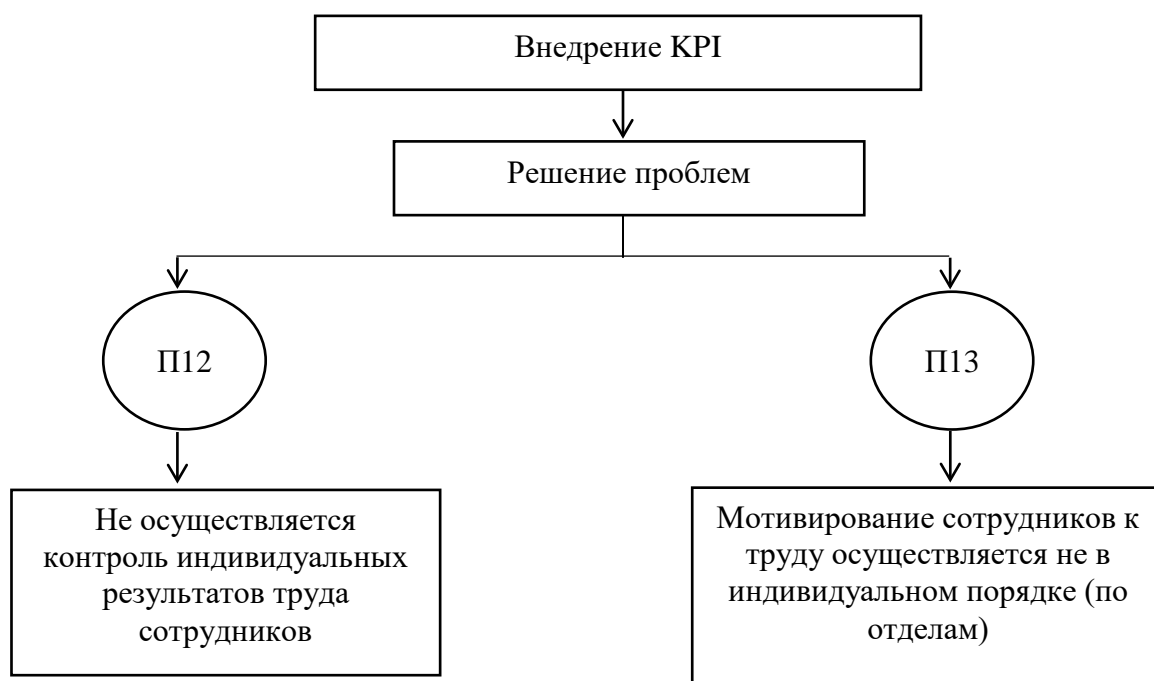


Рисунок 16 – Воздействие системы КРІ на проблемные области бизнес-среды ООО «ЦТР»

В частности, программа обеспечивает решение следующих задач:

- постановку задач и оценку их выполнения на основе КРІ организации, подразделений и сотрудников;
- разработку и контроль соблюдения стандартов эффективности, касающихся типовых действий и операций;
- моделирование и оценку компетенций работников.

Представленные решения обуславливают устранение проблем бизнес-среды ООО «ЦТР».

Использование программного обеспечения требует наличия комплекса критериев (непосредственно КРІ) и механизма их оценки, который программным обеспечением автоматизируется. Предлагаемая система КРІ включает в себя объективные (ОС) и субъективные критерии (SC) оценки эффективности работы персонала. Каждому критерию присвоен индикатор.

Общая оценка эффективности предоставления услуг сотрудниками компании производится за счет интегральной оценки индикаторов:

$$E = OC \times 2 + SC, \quad (1)$$

где E – общая эффективность предоставления услуг, баллов;

OC – сумма оценок по объективным критериям, баллов;

SC – сумма оценок по субъективным критериям, баллов.

Результаты оценки объективных критериев более значимы, поэтому их предлагается рассчитывать с повышенным коэффициентом. Критерии и порядок их оценивания описаны в таблице 16.

Таблица 16 – Критерии для оценки эффективности предоставления услуг ООО «ЦТР»

Группа критериев	Идентификатор	Критерий	Порядок оценивания
Объективные критерии (Objective Criteria, OC)	OC1	Соответствие требованиям к предоставлению услуг, установленным системой менеджмента качества	Выборочный контроль кейсов предоставления услуг по регламентам системы менеджмента качества
	OC2	Соблюдение сроков предоставления услуг	
	OC3	Факт достижения цели услуг, удовлетворения запроса клиента	Выборочный контроль кейсов предоставления услуг по результатам их оказания
	OC4	Уровень самостоятельности в поиске информации, необходимой для оказания услуги	Выборочный контроль кейсов предоставления услуг: оценивается, запрашивал ли специалист данные и документы, которые сопровождают бизнес-процессы
Субъективные критерии (Subjective Criteria, SC)	OS1	Удовлетворенность клиента качеством предоставления услуг	Ежемесячный опрос клиентов на предмет оценки трех критериев выборочно для отслеживания динамики изменений качества услуг на протяжении года
	OS2	Удовлетворенность клиента оперативностью предоставления услуг	
	OS3	Удовлетворенность клиента взаимодействием со специалистом ООО «ЦТР»	

Они должны оцениваться для каждого сотрудника (это не затруднительно с учетом малой численности персонала).

Мероприятие №4. Аудит и совершенствование ДОУ

Совершенствование менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР» предполагает осуществление аудита и совершенствования документационного обеспечения управления компании (ДОУ). Проведение данного мероприятия обусловлено наличием соответствующих проблем в бизнес-среде (рисунок 17).

Аудит системы документооборота позволит дать комплексную оценку его содержательности. В ходе исследования было выявлено пять проблемных областей, заключающихся в недостаточном информационном обеспечении и отсутствии документированной отчетности. Полагаем, что при условии углубленного анализа соответствия документационного обеспечения управления могут быть обнаружены и другие проблемные области (в бизнес-процессах, не рассмотренных в исследовании).

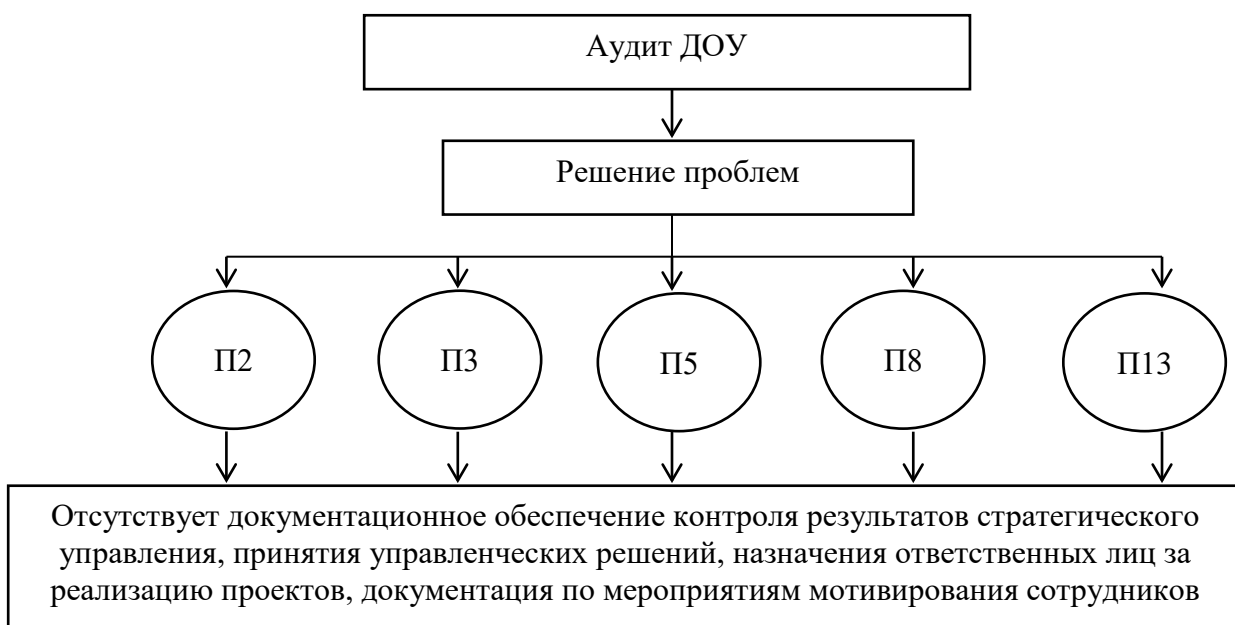


Рисунок 17 – Воздействие аудита ДОУ на проблемные области бизнес-среды ООО «ЦТР»

Следовательно, осуществление аудита ДООУ ООО «ЦТР» позволит выявить все проблемные области и применить соответствующие меры для их устранения: создание нужной отчетности, видоизменение существующей и т.д.

К осуществлению аудита целесообразно привлечь специализированную компанию, деятельность которой направлена на проведение комплексных проверок состояния ДООУ. Осуществленный анализ рынка позволил установить наличие множества таких компаний, обращение к которым потребует для реализации четвертого мероприятия в рамках проекта реинжиниринга бизнес-процессов ООО «ЦТР».

Мероприятие №5. Внедрение CRM

Для оптимизации оставшихся проблемных бизнес-областей, выявленных в ходе исследования, рекомендуется внедрение аналитической CRM-системы в деятельность ООО «ЦТР» (рисунок 18).

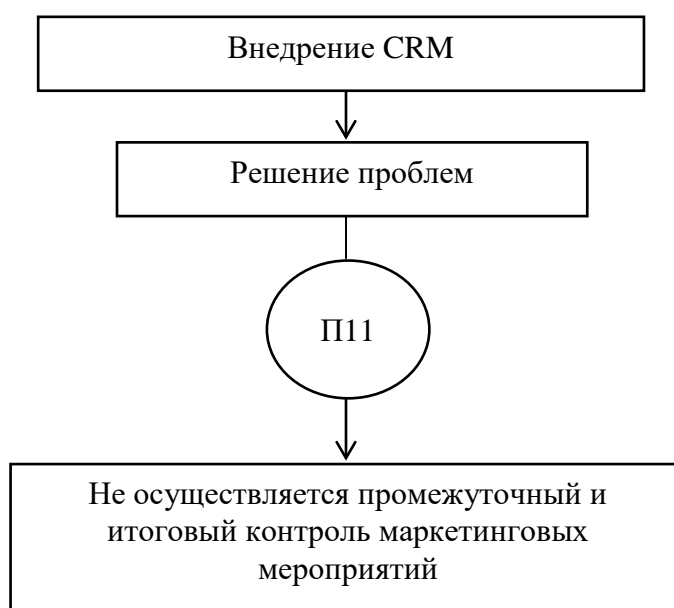


Рисунок 18 – Воздействие CRM-системы на проблемные области бизнес-среды ООО «ЦТР»

Во-первых, аргументируем выбор типа CRM-платформы. На рынке высоких технологий и IT-услуг существует три типа CRM-платформ: операционные, аналитические и коллаборативные.

Первый тип предназначен для автоматизации простейших операций, связанных с хранением, созданием и изменением информационных данных, касающихся продаж и прочих направлений маркетинговой деятельности компании.

Второй тип CRM – аналитический, позволяет не только автоматизировать некоторые маркетинговых процессы, но и использовать контрольно-аналитические функции: осуществление анализа динамики и других показателей продаж, спроса, потребительских предпочтений, контроль маркетинговых мероприятий, рекламных компаний и т.д. Именно этих маркетинговых функций не хватает в операционной бизнес-среде ООО «ЦТР», ввиду чего считаем целесообразным использовать именно аналитическую CRM-систему.

Третий тип CRM – коллаборативный, опирается на тесное взаимодействие с потребителями, которое представляет особую значимость для организаций в сфере финансов, торговли и услуг, характеризующихся массовым потребительским спросом. Специфика деятельности ООО «ЦТР» не предполагает необходимости тесного взаимодействия с клиентской аудиторией, ввиду чего коллаборативная CRM система не подходит для улучшения проблемных областей бизнес-среды ООО «ЦТР».

Внедрение CRM-системы позволит наладить все бизнес-процессы операционной среды, связанные с маркетинговой деятельностью предприятия, в том числе отсутствие промежуточного и итогового контроля маркетинговых мероприятий. Общий эффект от внедрения CRM-системы также будет способствовать значительному повышению эффективности деятельности компании, поскольку многие исследователи рынка высоких технологий и IT-услуг, интегрирующие CRM-технологии в бизнес компаний, отмечают повышение роста продаж и лояльности клиентской аудитории.

Таким образом, было представлено описание всех мероприятий, предложенных для совершенствования менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР». Каждое из предложенных мероприятий непосредственно взаимосвязано с проблемными областями, выявленными на втором этапе исследования, ввиду чего их реализация будет способствовать устранению имеющихся проблем и повышению эффективности функционирования бизнес-среды компании.

3.2 Оценка экономической эффективности рекомендаций

Для экономического обоснования целесообразности реализации разработанных мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР», во-первых, необходимо осуществить расчет потенциальных затрат, определяющих бюджет мероприятий.

В отношении каждого из предложенных мероприятий был осуществлен расчет единовременных затрат, необходимых для их проведения, то есть внедрения новых инструментов управления в бизнес-среду ООО «ЦТР».

Мероприятие №1. Внедрение ССП

Для внедрения системы сбалансированных показателей не требуется привлечение специализированных компаний и программного обеспечения – концепция системы была разработана в рамках данного исследования. Следовательно, первое мероприятие в бюджете ООО «ЦТР» отразится в части организации службы контроля, ответственной за подведение промежуточных итогов стратегического и финансового управления, а также их последующей интеграции.

Руководство компании может реализовать данное мероприятие по двум вариантам:

- наделить одного из действующих в штате сотрудников обязанностями осуществления промежуточного контроля;

- нанять нового сотрудника, который будет ответственен за осуществление промежуточного контроля.

Опираясь на трудовую загруженность сотрудников компании и возможность избегания дополнительных финансовых издержек при принятии нового сотрудника (оформление документации, адаптация в трудовом коллективе, период трудовой адаптации и т.д.), рекомендует использовать первый вариант.

За проведение дополнительных трудовых процессов, сотруднику, ответственному за промежуточный контроль, полагается выплата денежной премиальной выплаты, или надбавки к текущему окладу (заработной плате). Средняя заработная плата менеджера (по финансовому и стратегическому управлению) ООО «ЦТР» составляет около 50 тыс. руб. Контроль промежуточных результатов финансового и стратегического управления, осуществлять который рекомендуется поквартально, будет занимать около 10% времени работы специалиста, ввиду чего объективным размером надбавки является 5000 рублей. В этом случае надбавка в месяц составит 5000 рублей, а в год – 55000 рублей.

Годовые затраты на реализацию первого мероприятия составят 55000 рублей.

Мероприятие №2. Внедрение СМК

Для внедрения системы Сбалансированных показателей ООО «ЦТР» потребуется привлечение специализированной компании, занимающейся разработкой и внедрением СМК в деятельность отечественных предприятий (таблица 17).

На основании среднерыночного предложения по разработке и внедрению системы менеджмента качества, можно сделать вывод о том, что средний бюджет реализации данного мероприятия составит 225000 рублей.

Отметим, что под внедрением понимается интеграция новых регламентов управления в компанию и обучение персонала.

Таблица 17 – Сравнительный анализ рыночных предложений по разработке и внедрению СМК

Компания	Стоимость разработки	Стоимость внедрения	Итого
РосТехСтандарт	164000	44000	208000
ИСО-консалтинг	200000	50000	250000
Бенчмарк консалтинг-групп	180000	47000	227000
Прометей	170000	45000	215000
Средняя цена	178500	46500	225000

Мероприятие №3. Внедрение КРІ

Внедрение системы ключевых показателей деятельности сотрудников (КРІ) предполагает покупку специального программного обеспечения «BusinessObjects Performance Manager», автоматизирующего контрольные функции.

Средняя стоимость лицензионного соглашения выбранного ПО составляет 30000 руб., а годовой пакет администрирования ПО – около 10000 руб. Следовательно, общий бюджет реализации третьего мероприятия проекта по реинжинирингу бизнес-процессов составит 40000 рублей.

Мероприятие №4. Проведение аудита ДОУ

Для проведения аудита ДОУ рекомендуется привлечь специализированную компанию, занимающуюся осуществлением проверок качества документооборота коммерческих предприятий. Среднее ценовое предложение было определено посредством аккумуляции предложений некоторых компаний, представленных в таблице 18.

Таблица 18 – Сравнительный анализ рыночных предложений по проведению аудита ДОУ

Компания	Стоимость проведения аудита
Эркон	30000
Юг-Аудит	26000
ГК «ВС»	35000
ФИН-СОВЕТ	32000
Средняя цена	30750

Стоимость проведения аудита ДООУ ООО «ЦТР» составит около 31000 руб.

Мероприятие №5. Внедрение CRM

Последнее мероприятие в рамках совершенствования менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР» предполагает внедрение CRM-системы. Рынок CRM-продуктов характеризуется наличием множества производителей и интеграторов, предложения которых были оценены в сравнительном аспекте (таблица 19).

Таблица 19 – Сравнительный анализ рыночных предложений по разработке и внедрению CRM (годовая лицензия)

Компания	Стоимость разработки	Стоимость внедрения	Итого
Террасофт	16000	4000	20000
Первый БИТ	20000	5000	25000
1С-Рарус	18000	7000	25000
Asoft	17000	5000	21000
Средняя цена 17850	17750	5250	22750

Так, средняя цена на разработку и внедрение системы CRM составит для ООО «ЦТР» около 22750 руб.

Аккумулируем затраты по каждому мероприятию (таблица 20).

Таблица 20 – Общий бюджет реализации проекта ООО «ЦТР», рассчитанного на 6 месяцев

Статья затрат	Цена, руб.	Сумма, руб.
Надбавка к З/П сотрудника по промежуточному контролю	5000	30000
Разработка СМК	178500	178500
Внедрение СМК	46500	46500
Покупка лицензии Business Objects Performance Manager	30000	30000
Годовой пакет администрирования Business Objects Performance Manager	10000	10000
Проведение аудита ДООУ	31000	31000
Разработка CRM	17750	17750
Внедрение CRM	5250	5250
ИТОГО		349000 = 350000

Таким образом, приблизительная стоимость реализации мероприятий по оптимизации менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР» составит 350000 рублей (350 тыс. руб.).

Что касается экономических эффектов, они, как предполагается, будут связаны с наращиванием выручки предприятия в силу того, что более эффективный менеджмент бизнес-процессов будет содействовать повышению качества услуг и оборотам их сбыта.

Для прогнозирования будущего объема выручки ООО «ЦТР» был использован метод экспертных оценок. В качестве экспертов рассматривались руководящие сотрудники предприятия. Им была представлена концепция мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов. Что касается самой оценки, то был выбран интервальный подход, предполагающий оценку будущего объема выручки с точки зрения усредненных экспертных оценок. Эксперты отталкивались от текущего уровня выручки ООО «ЦТР» в 2021 году и возможного влияния предложенных мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов на будущие показатели выручки (таблица 21).

Таблица 21 – Экспертная оценка прогнозного уровня выручки компании после реализации мероприятий

Эксперты (Э)	Интервалы оценок, тыс. руб.		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Э1	14000	15000	16000
Э2	14300	14600	15200
Э3	14250	14650	15000
Э4	14400	14850	15150
Э5	14150	14500	15100
Средняя оценка	14220	14720	15290

Средняя оценка прогнозируемой выручки ООО «ЦТР» в 2022 году составляет 14220 тыс. руб., в 2023 году – 14720 тыс. руб., в 2024 году – 15290 тыс. руб. Далее выделены три качественных интервала прогнозируемой

выручки: оптимистический, вероятностный и пессимистический. Для определения прогнозируемой выручки используется формула:

$$ВП = \frac{(O+4B+П)}{6}, \quad (2)$$

где Вп – прогнозируемая выручка, тыс. руб.;

О – оптимистический уровень выручки, тыс. руб.;

В – вероятностный уровень выручки, тыс. руб.;

П – пессимистический уровень выручки, тыс. руб.

Пессимистический уровень – тот, который наблюдается в настоящее время (9631 тыс. руб.). Вероятностный – средняя экспертная оценка. Оптимистический – целевой уровень выручки (в 1.5 раз большее вероятностного).

Отразим результаты расчета на рисунке 19.

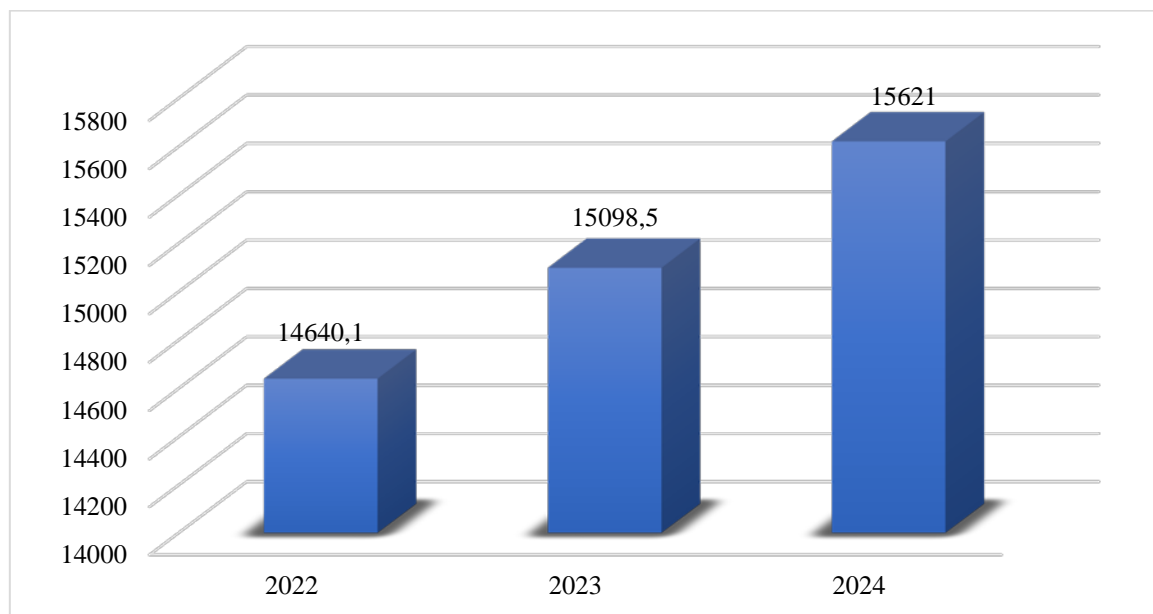


Рисунок 19 – Прогнозируемый объем выручки ООО «ЦТР», тыс. руб.

Далее необходимо определить прирост выручки. Если в 2021 году выручка составляла 9631 тыс. руб., а в 2022 году составит 1460,1 тыс. руб., разница будет равна 5009,1 тыс. руб.

Прирост выручки, равный 5009,1 тыс. руб., следует уменьшить на величину затрат, которые составляют 350 тыс. руб. Отсюда чистый экономический эффект будет равен 4659,1 тыс. руб.

Расчеты показывают, что экономический эффект от осуществления предложенных мероприятий является положительным и составляет 4659,1 тыс. руб. Следовательно, можно утверждать об экономической целесообразности осуществления мероприятий в деятельности ООО «ЦТР».

В заключение практического этапа исследования можно сделать следующие выводы:

- Для определения продуктивных направлений совершенствования менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР» были сформированы модели «As Is» и «To Be», первая из которых отражает актуальное состояние бизнес-процессов компании, вторая – приоритетное (при условии устранения проблем, выявленных в ходе анализа эффективности бизнес-процессов);

- Совершенствование менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР», направленное на достижение вида бизнес-процессов модели «To Be» включает осуществление пяти мероприятий, каждое из которых предполагает внедрение новых управленческих функций: внедрение системы сбалансированных показателей (ССП); внедрение системы менеджмента качества (СМК); внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI); проведение аудита документационного обеспечения управления (ДОУ); 5) внедрение CRM-системы.

- Экономическая целесообразность осуществления мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР» обусловлена повышением выручки компании за счет большей удовлетворенности клиентов качеством услуг.

Заключение

Подведем итоги бакалаврской работы и составим ряд основных выводов исследования.

На первом этапе исследования были рассмотрены концептуальные основы бизнес-процессов. Установлено, что бизнес-процесс определяется как полный и динамически скоординированный набор совместных бизнес-действий, направленных на оптимизацию управленческой среды компании и получение выгоды для клиентов. Существует три типа бизнес-процессов: управленческие, операционные и поддерживающие и поддержка. Основные функциональные характеристики бизнес-процессов: сложность, цикличность, системная изоляция, целенаправленность, кросс-функциональность, измеримость, настраиваемость.

Показано, что существует множество различных инструментов для разработки бизнес-моделей. Основными подходами к моделированию бизнес-процессов являются функциональный, процессный и ментальный. Среди нотаций, чаще используемых компаниями для описания бизнес-процессов, можно назвать IDEF0, IDEF3, DFD, EPC, BPMN и UML. Формирование нотаций для описания бизнес-процессов, как правило, производится с помощью специального десктопного или облачного программного обеспечения.

На втором этапе был осуществлен анализ эффективности бизнес-процессов ООО «ЦТР». Во-первых, была разработана модель анализа, концепция которой включает в себя три фактора: преимущества-недостатки бизнес-процессов, проблемные области бизнес-процессов, информационное обеспечение бизнес-процессов. Для оценки бизнес-процессов по установленным факторам использовались методы SWOT-анализа, графического и финансового анализа, моделирования. Общей методологией оценивания стало ранжирование результатов анализа по каждому фактору.

Далее были определены основные бизнес-процессы, сущность и результаты которых напрямую связаны с реализацией корпоративной стратегии ООО «ЦТР». В рамках управляющей бизнес-среды компании были выделены следующие ключевые бизнес-процессы: стратегическое управление, управление финансами и принятие управленческих решений. Операционная бизнес-среда компании включает в себя ключевые бизнес-процессы: реализация услуг, создание маркетинговых мероприятий и снабжение. Поддерживающая среда характеризуется наличием ключевых бизнес-процессов: бухгалтерский учет, подбор персонала, мотивация труда персонала.

Основным этапом исследования стал анализ эффективности ключевых бизнес-процессов управленческой, операционной и поддерживающей среды ООО «ЦТР». В отношении некоторых бизнес-процессов были установлены проблемные области, препятствующие продуктивному функционированию управленческой, операционной и поддерживающей среды. В целом, итоговая оценка эффективности бизнес-процессов ООО «ЦТР» характеризует менеджмент как недостаточно эффективный и обуславливает целесообразность его совершенствования.

На третьем этапе исследования была осуществлена разработка мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов ООО «ЦТР». Организация проекта предполагала, в первую очередь, формирование моделей бизнес-процессов «As Is» и «To Be», первая из которых отражает текущее состояние процессов, а вторая – приоритетное состояние, исключающее выявленные проблемные области. Для приведения бизнес-процессов компании к модели «To Be», был разработан комплекс мероприятий, каждое из которых предполагает внедрение новых управленческих инструментов, функции которых позволяют скорректировать и устранить проблемные области, тем самым повышая эффективность бизнес-процессов.

Первое мероприятие предполагает внедрение системы сбалансированных показателей (ССП), которая обеспечит реализацию промежуточных контрольных функций, на данный момент отсутствующих. Второе мероприятие – это внедрение системы менеджмента качества (СМК), способной обеспечить повышение качества производственных процессов, оптимизацию взаимодействия с поставщиками и ресурсного планирования управленческих решений. Третье мероприятие предполагает внедрение в деятельность компании системы ключевых показателей эффективности (KPI), функции которой позволят руководству оценивать качество труда сотрудников в индивидуальном порядке, и разрабатывать продуктивные средства их мотивации к труду. В рамках четвертого мероприятия предполагается осуществление аудита документационного обеспечения управления (ДООУ), направленного на выявление и устранение недостатков в информационном обеспечении бизнес-процессов. Пятое мероприятие представляет собой внедрение CRM-системы, функции которой обеспечат оптимизацию бизнес-процесса операционной среды «разработка маркетинговых мероприятий».

Экономическая целесообразность реализации мероприятий обусловлена ожидаемым ростом выручки компании за счет повышения удовлетворенности качеством услуг клиентов ООО «ЦТР» благодаря оптимизации бизнес-процессов.

Таким образом, цель исследования была достигнута ввиду решения всех поставленных задач.

Список используемой литературы

1. Азизова А.В. Методические подходы к оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов // Век качества. 2020. № 3. С. 47-59.
2. Александрова К.А., Музалёв С.В. Аналитическое моделирование бизнес-процессов в организации // Russian Journal of Management. 2022. Т. 10. № 1. С. 36-40.
3. Амирова А.С. Реинжиниринг бизнес-процессов // Актуальные исследования. 2021. № 8 (35). С. 48-50.
4. Баданина Н.Д., Судаков В.А., Яшин Н.А. Программный комплекс визуализации и моделирования на основе BPMN нотации // Научная визуализация. 2022. Т. 14. № 3. С. 13-28.
5. Бусаргин Н.А., Шутов Р.О. Методология управления требованиями в бизнес-процессах // Студенческий вестник. 2021. № 22-5 (167). С. 36-39.
6. Василенко В.С. Субъекты управления инновационными бизнес-процессами в организации // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2021. Т. 12. № 4. С. 88-97.
7. Васильев Р.А., Кабиров Б.Р. Методика оценки зрелости системы управления бизнес-процессами компании // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 9-1 (99). С. 205-209.
8. Волков С.В. Модернизация бизнес-процессов: учебное пособие / С. В. Волков. – Волгоград : ВолгГТУ, 2018. – 71 с.
9. Воробьев В.В. Концепция управления бизнес-процессами // В сборнике: Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации. Сборник статей XL Международной научно-практической конференции. 2020. С. 130-131.
10. Головкова А.С. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А. С. Головкова, Ю.В. Дмитриева, Л.В. Коптелова. – Белгород :

Издательство Белгородского университета кооперации, экономики и права, 2019. – 178 с.

11. Грогуленко К.Д. Современное состояние и проблемы оценки бизнес-процессов в системе стратегического управления предприятием // Форум молодых ученых. 2020. № 11 (51). С. 70-76.

12. Захаров П.Г., Мигел А.А. Оценка и направления улучшения системы менеджмента бизнес-процессов коммерческой организации // Modern Economy Success. 2020. № 2. С. 197-204.

13. Сердюк М.А. Система оценки эффективности бизнес-процессов на предприятии // Бенефициар. 2020. № 82. С. 30-35.

14. Зотов С.Р., Корюкина Л.Н. Анализ нотаций моделирования бизнес-процессов // Modern Science. 2021. № 3-2. С. 78-81.

15. Ивахник Д.Е. Конкурентоспособность бизнес-процессов предприятия: понятие и метод оценки // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2022. № 1 (33). С. 5-15.

16. Кравченко А.В. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А. В. Кравченко, Е. В. Драгунова, Ю. В. Кириллов. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2020. – 134 с.

17. Макеева О.В., Сартаков М.В., Чернов Е.А. Моделирование информационных процессов с помощью UML // Инновации и инвестиции. 2021. № 9. С. 121-125.

18. Пащенко Н.О. Управление динамическими бизнес-процессами предприятия // Научно-исследовательский центр "Вектор развития". 2021. № 6. С. 355-359.

19. Пономарева О.С., Шестаев Д.В., Дуденков С.В. Инжиниринг бизнес-процессов как непрерывное совершенствование // В сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы. Материалы IV Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 82-85.

20. Приходько Н.А., Кулаченко А.К. Моделирование в нотации IDEF0 // Моя профессиональная карьера. 2022. Т. 1. № 36. С. 137-141.
21. Романов А.Ю., Савинская Д.Н. Метод структурного анализа потоков данных, построение диаграмм потоков данных (DFD) // В сборнике: Цифровизация экономики: направления, методы, инструменты. Сборник материалов IV всероссийской научно-практической конференции. Краснодар, 2022. С. 88-93.
22. Сапрыкин Д.В. Моделирование средствами IDEF0 процесса предоставления услуги индивидуального гостиничного трансфера // В сборнике: Тенденции развития туризма и гостеприимства в России. Материалы V Международной студенческой научной конференции. Под редакцией С.В. Дусенко, О.Н. Толстых. Москва, 2022. С. 424-428.
23. Сафина Т.А. Моделирование бизнес-процессов: учебно-методическое пособие / Т. А. Сафина ; Межрегиональный открытый социальный институт. – Йошкар-Ола : СТРИНГ, 2018. – 99 с.
24. Святохо Н.В. Методы оценки эффективности реинжиниринга бизнес-процессов предприятия // Экономика и эффективность организации производства. 2020. № 32. С. 43-46.
25. Суркова Е.В., Мажайский Ю.А. Управление бизнес-процессами // СТИН. 2022. № 1. С. 39-42.
26. Удальцова Н.Л. Современные методы анализа и моделирования бизнес-процессов // Лидерство и менеджмент. 2021. Т. 8. № 2. С. 185-200.
27. Харисов Д.О., Федорова Н.В. Возможности реинжиниринга бизнес-процессов в организации // Вопросы устойчивого развития общества. 2022. № 7. С. 149-155.
28. Barney J.B., Hesterly W. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. – Pearson, 2018. – 178 p.
29. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. – Harvard Business Press, 1993. – 352 p.

30. Gamble J. Loose-Leaf Essentials of Strategic Management. – McGraw-Hill Education, 2018. – 432 p.
31. Gregory J., Pearlstein R. Built for Global: Navigating International Business and Entering New Markets. – CreateSpace Independent Publishing, 2017. – 255 p.
32. Greasley A. (2019) Simulating Business Processes for Descriptive, Predictive, and Prescriptive Analytics. – De Gruyter. – 352 p.
33. Hammer M. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – HarperBusiness Essentials, 2003. – 257 p.
34. Jeston J. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. – Taylor & Francis, 2018. – 690 p.
35. Kirchmer M. High Performance Through Business Process Management: Strategy Execution in a Digital World. – Springer, 2017. – 221 p.
36. Kumar A. Business Process Management. – Routledge, 2008. – 292 p.
37. Metera E.A. Universal Process Modeling Procedure: The Practical Guide to High-quality Business Process Models Using Bpmn. – CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. – 220 p.
38. Rummler G.A., Brache A.P. Improving Performance: How to Manage the White Space in the Organization Chart. – Wiley, 1995. – 226 p.
39. Thuan N. Business Process Crowdsourcing: Concept, Ontology and Decision Support. – Springer International Publishing, 2018. – 142 p.
40. Tockey S. How to Engineer Software: A Model-Based Approach. – John Wiley & Sons, 2019. – 1168 p.

Приложение А

Основные характеристики систем бизнес-моделирования, используемых для автоматизации моделирования бизнес-процессов

Таблица А1 – Системы бизнес-моделирования

№	Название	Разработчик	Цена	Краткое описание
Отечественные системы				
1	Business Studio	«Современные технологии управления»	От 46,000 рублей.	Программный продукт для моделирования бизнес-архитектуры, позволяющий создать комплексную бизнес-модель крупного предприятия.
2	BPCord	«Процесные системы и технологии»	От 14750 рублей.	Построенный на принципах сервис-ориентированной архитектуры (SOA), он предназначен для управления бизнес-процессами и построения масштабируемых.
3	Бизнес-Инженер	Бизнес-инжиниринговые технологии	От 22,000 рублей.	Поддерживает полный цикл бизнес-анализа и проектирования организации: от разработки стратегических целей и ключевых показателей.
4	ОРГ-Мастер	Бизнес Инжиниринг Групп	От 3000 евро	Система бизнес-моделирования нового поколения с уникальными возможностями описания и оптимизации деятельности компаний и групп.
Иностранные системы				
5	ARIS	Software AG (Германия)	От 2600 евро	Предоставляет визуальные инструменты для обеспечения видимости моделей. Используется в различных проектах по реинжинирингу и оптимизации бизнес-процессов.
6	Business Architect for ER/Studio	Embarcadero Technologies, Inc. (США)	От 57,000 рублей.	Инструмент для создания графического представления бизнеса, начиная с основных понятий, которые его описывают.
7	Fox Manager	AQR – Софт (Украина)	От 2000 рублей.	Система управления предприятием, позволяющая описывать бизнес-процессы, распределять ответственность по функциям сотрудников.
8	IBM Rational System Architect	IBM (Великобритания)	От \$ 1,500.	Обеспечивает поддержку принятия решений, оптимизацию процессов и интеграцию в инструменты доставки решений.
9	Archi	Archi (Великобритания)	От 15000 рублей	Кроссплатформенный инструмент для моделирования архитектуры предприятия на основе архитектурного языка ArchiMate, поддерживает TOGAF.

Приложение Б

SWOT-матрицы качественного анализа эффективности ключевых бизнес-процессов ООО «ЦТР»

Таблица Б1 – Ключевые управленческие бизнес-процессы (КУБП)

Внутренние Преимущества	Внутренние Недостатки
<p>1) Задачи стратегического и финансового управления подвергаются систематическому планированию;</p> <p>2) Стратегическое и финансовое управление учитывает ресурсное обеспечение проектов;</p> <p>3) Каждая стратегическая и финансовая задача закрепляется за определенным лицом;</p> <p>4) При принятии управленческих решений проводится их соответствие стратегическим аспектам управления.</p>	<p>1) Отсутствует промежуточный контроль результатов реализации стратегического, финансового управления в пользу итогового;</p> <p>2) Назначение ответственных лиц за реализацию управленческих проектов не документируется;</p> <p>3) Проекты стратегического управления распространяются на все подразделения, однако контроль результатов осуществляется в частном, нежели целостном порядке;</p> <p>4) Не учитываются промежуточные результаты принятия управленческих решений в пользу итоговых;</p>
Внешние Угрозы	Внешние Возможности
<p>1) Влияние социально-политических и экономических процессов различных государств может оказывать воздействие на стратегии бизнеса, препятствуя планированию их реализации;</p> <p>2) Различный уровень компетенций сотрудников, обусловленный разностью качества образования в странах, может способствовать разноплановому подходу к стратегическому и финансовому управлению, принятию управленческих решений в подразделениях.</p>	<p>1) Международная интеграция способствует получению опыта развитых стран в ведении бизнеса и реализации стратегий управления;</p> <p>2) В рамках финансового управления многопрофильная форма деятельности предполагает возможность привлечения различных инвестиций.</p>

Продолжение приложения Б

Таблица Б2 – Ключевые операционные бизнес-процессы (КОБП)

Внутренние Преимущества	Внутренние Недостатки
<p>1) Технологическое оснащение услуг способствует их высокому качеству, признанному бизнес-сообществом;</p> <p>2) Строгая регламентация производственного процесса обеспечивает его бесперебойность;</p> <p>3) Многопрофильная форма оказания услуг позволяет избегать транспортных издержек при условии реализации услуг на внутренних рынках;</p> <p>4) Маркетинговое управление учитывает особенности рыночного спроса и конкуренции;</p> <p>5) При снабжении услуг ресурсами осуществляется полноценное планирование сырьевых потребностей в долгосрочном периоде;</p>	<p>1) Создание маркетинговых мероприятий не предполагает планирования промежуточного контроля их результатов в пользу итогового анализа объемов сбыта продукции;</p> <p>2) Выбор поставщиков для снабжения услуг сырьем и материалами не предполагает сравнительного анализа преимуществ сотрудничества с теми или иными поставщиками в пользу выбора оптимального ценового предложения;</p>
Внешние Угрозы	Внешние Возможности
<p>1) Возможность сбоя поставок сырья и материалов ввиду глобальности разнообразия поставщиков;</p> <p>2) Международная форма производства избыточно зависит от наличия необходимых ресурсов в той или иной стране;</p>	<p>1) Многопрофильная форма деятельности предполагает возможный поиск новых ресурсов у более выгодных поставщиков на разных рынках;</p> <p>2) Многопрофильная форма деятельности в плане реализации маркетинговых мероприятий обеспечивает содержательный охват рынков.</p>

Продолжение приложения Б

Таблица Б3 – Ключевые поддерживающие бизнес-процессы

Внутренние Преимущества	Внутренние Недостатки
<p>1) Бухгалтерский учет осуществляется в соответствии со всеми законодательными нормами;</p> <p>2) Для интеграции результатов бухгалтерского учета ежегодно создаются компилированные финансовые отчеты, позволяющие оценить финансовую состоятельность всей компании;</p> <p>3) При мотивации сотрудников применяются разнообразные меры стимулирования труда;</p> <p>4) Найм сотрудников предполагает установление соответствия их компетенций потребностям должности;</p>	<p>1) Отсутствие системы контроля индивидуальных результатов деятельности персонала не позволяет учитывать трудовой вклад каждого кадра, ввиду чего разработка мер по мотивации сотрудников опирается на весь отдел, что не является максимально продуктивным;</p>
Внешние Угрозы	Внешние Возможности
<p>1) Изменения в законодательстве могут повлиять на системы внутреннего бухгалтерского учета, что потребует реформирование внутренних учетных политик и отразится на интеграционном учете финансов;</p> <p>2) Межпрофессиональные аспекты состава кадров могут воспрепятствовать разработке единых мер стимулирования труда сотрудников.</p>	<p>1) Межнациональное и межкультурное разнообразие сотрудников может способствовать выработке новых универсальных методов стимулирования труда;</p> <p>2) Международная форма деятельности компании обеспечивает подбор кадров в глобальном порядке, что способствует разностороннему подходу в их управлении.</p>