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

«Институт финансов, экономики и управления»
(институт)
«Управление инновациями и маркетинг»
(кафедра)
38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)
Управление малым бизнесом
(наименование профиля, специализации)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Повышение эффективности методов управления малым предприятием»

Студент(ка) Гордеев А.М. _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель Моисеева В.Ю. _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой д.т.н., доцент Д.В. Антипов _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

«_____»_____20_____г.

Тольятти 2017

Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

В настоящей работе осуществлено проведение исследования, которое продемонстрирует возможности увеличения прибыли клиентоориентированной компании ООО «РЕКОНН» за счет оптимизации ключевого бизнес-процесса по взаимоотношению с клиентами.

Структура исследования построена на современных теоретических изысканиях маркетинга и менеджмента, как научных дисциплин.

В совокупности с данными, полученными о реальном состоянии дел в ООО «РЕКОНН» за счет прохождения производственных практик, продемонстрировано, как применение реинжиниринговых методик позволяет повысить эффективность важнейших бизнес-процессов, генерирующих доход.

Предлагаемая схема, изложенная в работе, универсальна и после незначительных адаптаций может быть использована для компаний широкого профиля.

Содержание

Введение …… 6

Глава 1. Бизнес-процессы в теории и практике современного менеджмента …… 11

1.1. Управление бизнес-процессами организации как методология современного менеджмента …….. 12

1.2. Классификация бизнес-процессов, способы их анализа и реинжиниринга …….. 20

Глава 2. Анализ Бизнес-процесса по оказанию услуг (на примере согласования проектов в компании ООО «РЕКОНН») ……... 40

2.1. Оценка компании ООО «РЕКОНН» на рынке телекоммуникационных услуг и обоснование необходимости ее реинжиниринга …… 40

2.2. Анализ деятельности клиентского отдела компании ООО «РЕКОНН» …… 51

2.3. SWOT-анализ компании ООО «РЕКОНН» ……. 58

Глава 3. Осуществление реинжиниринга бизнес-процесса ООО «РЕКОНН» по согласованию проектов ……... 70

3.1. Реинжиниринг Бизнес-процесса по оказанию услуг на примере согласования проектов в ООО «РЕКОНН» ……. 70

3.2. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов по согласованию проектов ООО «РЕКОНН» с использованием системы ARIS …… 74

Заключение ……... 77

Список литературы ……... 80

Введение

В современном менеджменте огромное внимание уделяется проблемам, связанным с увеличением прибыли компаний и оптимизацией бизнес-процесса по оказанию услуг. Эти темы являются основными как для многих теоретических исследований, так и для практического применения, что одновременно указывает и на их ***актуальность***, и на их неисчерпаемость и сложность.

По этой причине ***целью*** нашей работы служит проведение исследования, демонстрирующего возможности увеличения прибыли клиентоориентированной компании за счет оптимизации ключевого бизнес-процесса, отвечающего за прибыль, осуществляемого на примере согласования проектов / заявок в клиентском отделе компании ООО «РЕКОНН». Модернизация этого процесса окажет качественное влияние на эффективность работы предприятия.

Основными видами деятельности ООО «РЕКОНН» являются три направления:

1. оказание услуг телефонной связи и телефонных номеров;
2. предоставление услуг передачи данных (доступ к глобальной сети Интернет) и телематических служб (электронной почты и sms-сообщений);
3. предоставление услуг физического размещения серверов клиента на технологической площадке ООО «РЕКОНН».

С учетом тематики данных направлений, а также реализации цели, поставленной в основе работы, требуется решить ряд основополагающих **задач**, а именно:

- рассмотреть теоретические основы реинжиниринга в западной и отечественной академической бизнес-литературе для уточнения сущности

этого понятия, что позволит в конечном итоге оптимизировать бизнес-процесс приема клиентских заявок в отделе продаж ООО «РЕКОНН»;

- установить место компании ООО «РЕКОНН» на рынке телекоммуникационных услуг, выявить перспективы ее развития и готовность к реинжинирингу;

- качественно проанализировать факт оптимизации бизнес-процесса по дополнительным возможностям в области приема-заявок в отделе продаж ООО «РЕКОНН», которые откроются при моделировании адекватной схемы данного бизнес-процесса. Предполагается, что часть этих возможностей позволит получать с клиентов дополнительную прибыль.

Для решения указанных задач в настоящей работе задействуется последняя статистическая и практическая информация и новейшая специальная ***литература*** (указанная по мере ее использования), в которой освещаются ключевые подходы и отрабатываются методы, применяемые для решения задач, связанных с получением дополнительной прибыли. Соответственно, в числе основных методов, применяемых и используемых в настоящей работе - ***методы*** сравнительного, аналитического и теоретического анализа, а также индуктивные и дедуктивные.

Соответственно, ***объектом*** нашего исследования является оптимизация бизнес-процесса по оказанию клиентских услуг на примере компании ООО «РЕКОНН».

Предметом работы служит увеличение прибыли клиентоориентированной компании ООО «РЕКОНН» за счет оптимизации бизнес-процесса по оказанию дополнительных услуг в связи с процедурой приема заявок от клиентов.

Поставленные задачи задают ***структуру*** работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения и библиографии.

В первой главе дано описание основных подходов по перепроектированию бизнес-процессов в современном менеджменте, вторая глава посвящена анализу и репрезентации текущего положения дел в

организации, третья глава рассматривает непосредственно процесс реинжиниринга бизнес-процесса, направленный на увеличение прибыли организации. В заключении приводятся выводы, полученные в результате проведенного исследования.

Рассматривая подробнее проблематику, указанную в различных частях работы, отметим, что в первой главе много внимания уделено определению бизнес-процессов и их классификации на основе теорий М. Портера, Дж. Чампи, Е. З. Зиндера и других современных исследователей. Анализируя ключевые термины для настоящей работы под разными углами, мы получаем комплексное представление об их природе, с учетом всех характеристик и особенностей. В рамках этой задачи мы классифицируем бизнес-процессы по методологии западных исследователей Бьерна и Андерсена, а также приводим иные источники в подтверждении факта обширности этой проблематики и невозможности полагаться лишь на какой-либо отдельно выделенный источник.

Наконец, мы касаемся проблемы улучшения бизнес-процессов посредством реинжиниринга, приводя мнения таких отечественных специалистов как Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеманов С.В., Киселев А.Д. Это позволяет, во-первых, продемонстрировать ретроспективу понимания этих процессов в современном отечественном менеджменте двух последних декад. Во-вторых, это позволяет показать, что единого подхода к пониманию сущности бизнес-процессов и их оптимизации быть не может. Демонстрация различных методик в отношения использования бизнес-процессов предусматривает выделение признаков необходимости реинжиниринга и его ключевых факторов.

Важно отметить, что предпринимая попытки проанализировать актуальные взгляды на бизнес-процессы и методы повышения их эффективности посредством обращения к реинжинирингу, мы в первой главе также коснулись такого понятия как «клиентоориентированность», описав основные подходы к его пониманию. Его понимание чрезвычайно важно для

основной задачи нашей работы – убедиться в том, что осуществляемый реинжиниринг основного бизнес-процесса компании ООО «РЕКОНН» по согласованию проектов проходит с расчетом на том, что в конечном итоге это будет клиентоориентированной бизнес-процесс.

Вторая глава нашей работы начинается с анализа бизнес-процесса по оказанию услуг на примере согласования заявок в компании ООО «РЕКОНН». С целью повышения детализации данного анализа, мы даем краткую характеристику организации, а также описываем основные бизнес-модели, которые в ней используются и структуру реализации бизнес-процессов, ссылаясь на нормативную документацию организации. Далее мы осуществляем SWOT-анализ компании, чтобы понять перспективы развития, а также приводим описание основного бизнес-процесса в стандартном виде, который предстоит модифицировать, чтобы добиться поставленных в начале работы задач. Повышенное внимание мы уделяем вопросу качества всех действий, входящих в основной бизнес-процесс организации, а также рассматриваем вопрос о функционировании текущей системы показателей эффективности и возможных способов ее модернизации. Все это необходимо для проектирования оптимизации бизнес-процесса по согласованию заявок в ООО «РЕКОНН».

Заключительная глава посвящена описанию непосредственного осуществления реинжиниринга бизнес-процесса ООО «РЕКОНН» по согласованию проектов. В рамках этого процесса подробно описаны критерии выбора и работа ответственной группы, отвечающей за проект, дана характеристика целям предстоящей задачи по оптимизации, зафиксированы иные ключевые для процесса моменты. Среди таковых, например, исследование преимуществ системы ARIS, на основании которой и осуществляется все мероприятия, связанные с реинжинирингом.

В заключительной главе также подробно рассмотрена схема оптимизированного бизнес-процесса по согласованию проектов в итоговом виде с детализированным описанием ряда возможных потенциальных

преимуществ, которые могут быть реализованы в случае ее полноценного использования.

Глава завершается оценкой результата и эффективности бизнес-процесса по оказанию услуг на примере согласования клиентских заявок после проведения реинжиниринга. Кратко приводится перечень задач, которые удалось решить, а также список достижений, которые ООО «РЕКОНН» реализовало за счет проведения мероприятия по оптимизации основного бизнес-процесса.

Глава 1. Бизнес-процессы в теории и практике современного менеджмента.

Современные технологии бизнеса отличают динамизм и постоянные изменения, связанные с появлением все новых потребностей рынка, способов производства товаров и услуг, а также развитием технических возможностей и значимостью конкуренции между игроками рынка.

Одним из основных условий выживаемости в создавшейся нестабильной обстановке, является продуманное выстраивание бизнес-стратегии предприятия через корректное и эффективно функционирование ее бизнес-процессов.

В настоящей главе будет рассмотрено, что понимается под бизнес-стратегией и ее ключевыми составляющими, а также описаны основные характеристики эффективного управления бизнес-процессами, дано определение сущности самого бизнес-процесса. Кроме того, будет приведена современная классификация бизнес-процессов и охарактеризована их методология на основе современного положения дел в менеджменте как науке. Отдельное внимание будет уделено реинжинирингу бизнес-процессов, как одному из наиболее радикальных и эффективных методов достижения возможности эффективного управления организацией, а также определена и охарактеризована роль бизнес-процессов в оптимизации деятельности компании. В связи с тем, что основной бизнес-процесс (который будет рассматриваться далее, во второй и третьих главах настоящей работы) является клиентоориентированным процессом, будет кратко рассмотрено понятие клиентоориентированности и наиболее распространенных подходов к его пониманию.

1.1. Управление бизнес-процессами организации как методология современного менеджмента

Любой бизнес, который предполагает быть успешным, должен предусматривать определенную и конкурентно-способную стратегию. На основе заранее спланированной и затем внедренной стратегии осуществляется управление деятельностью предприятия. Основываясь на этом утверждении, мы намерены раскрыть сущность бизнес-стратегии и одного из ее наиболее важных качеств – конкурентоспособности.

Для определения стратегии бизнеса примем и приведем формулировку Артура А. Томпсона-мл. и А. Дж. Стрикленда III из широко известного издания «Стратегический менеджмент». Это «комплексный план управления, который призван укрепить положение компании на рынке, обеспечить оптимизацию всех ее процессов, привлечь дополнительных потребителей и повысить степень удовлетворения уже имеющихся потребителей, а также позволить компании более эффективно преодолевать конкуренцию и вызовы текущей деловой среды».

Выработка стратегии компании – это в большинстве случаев кропотливый процесс, основанный на детализированном исследовании вероятных направлений развития. В итоге он сводится к выбору глобального направления по освоению рынка, работе, направленной на удовлетворение потребностей клиентов, применению определенных методов конкуренции и грамотному использованию находящихся в текущем пользовании ресурсов.

Неотъемлемой частью стратегии бизнеса является понятие бизнес-модели. Именно бизнес-модель отвечает за способы, обусловливающие получение прибыли, и обеспечивает качественное существование компании. Если компания из года в год показывает наличие прибыли, то это свидетельствует о том, что такая организация обладает успешной бизнес-моделью.

Если стратегия бизнеса создает опорные точки производственных процессов в компании, а также формулирует основные тезисы о конкурентных преимуществах бизнеса, то бизнес-модель отвечает за практическую имплементацию данных положений в реальную жизнь.

Исходя из такой связи между стратегией бизнеса и бизнес-моделью, Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III сформулировали тезис о том, что удачная стратегия ее *умелая реализация — самые верные признаки качественного управления*. Без адекватной стратегии продуктивная и прибыльная деятельность компании невозможна [20, с. 30].

На наш взгляд, наличие продуманной бизнес-стратегии крайне важно для реализации реинжиниринга ключевых процессов любой организации. Без наличия опорных точек, структурированных в теорию, осуществить какие-либо изменения в текущей деятельности практически невозможно.

Создание любой стратегии предприятия должно быть логически-объяснимым процессом. В рамках его структуризации, Томпсон и Стрикленд разработали пять задач, к выполнению которых следует стремиться. Ими являются:

1. *Формирование стратегического видения будущего компании.* На этом этапе определяются перспективы развития предприятия и конечный результат, который необходимо достичь.
2. *Постановка целей и их последующее извлечение из общего стратегического замысла для необходимой трансформации в повседневную и практическую реальность*.
3. *Непосредственная разработка стратегии*.
4. *Реализация стратегии*.
5. *Оценка стратегии*. Выявление сильных и слабых сторон полученных результатов с последующей корректировкой содержания самой стратегии, ее целей и реализации на основе полученного опыта, новых условий, обстоятельств и перспектив [20, с. 35].

Важным качеством бизнес-стратегии является ее конкурентоспособность. Это возможно в том случае, если разработчиками бизнес-стратегии грамотно сопоставлены все жизнеобразующие факторы самой компании и ее основных производственных процессов с внешним окружением компании. По мнению известного исследователя этого вопроса Майкла Портера, одним из основных факторов успеха по созданию конкурентной бизнес-стратегии является внимание именно к внешней среде, то есть, главным образом, к отрасли, в которой функционирует компания и в которой запланирована конкуренция. М. Портер выдвинул гипотезу, что именно структура отрасли формулирует основные правила стратегии и является определяющей компонентой при ее макетировании. Все элементы деловой среды, расположенные вне отрасли, хотя и должны быть восприняты создателями стратегии, однако, их роль не стоит переоценивать [14, с.37].

В рамках своих исследований конкуренции Майкл Портер разработал теорию пяти сил, являющихся ее основной. Каждую из этих сил следует рассматривать в качестве особенного уровня конкурентоспособности продукта или услуги, производимого организацией.

Проанализируем эти силы:

1. *Угроза вторжения новых участников*. Этот тезис выделен в отдельную силу потому, что, как правило, новые участники рынка представляют серьезную опасность для текущих игроков. Часто именно новообразовавшиеся организации приносят вместе с собой новое видение текущих бизнес-процессов, внедряют инновационные технологии, ресурсы или способы производства. Все это ведет к обновлению производственных стандартов, господствующих в отрасли на текущий момент.

2. *Угроза появления субститутов*. Под субститутами понимаются товары- заменители. Они могу вызвать изменения ценообразования товаров, которое до этого момента существовало на рынке. Это приводит к снижению рентабельности бизнеса игроков отрасли до тех пор, пока они не повысят

качество выпускаемой продукции и не найдут способ отделить результат своей деятельности от пресловутых товаров заменителей.

3. *Рыночная власть покупателей*. Покупатели влияют на конкурентоспособность производимых товаров или услуг организации, так как являются их потребителями. В идеальных условиях компания должна стремиться к взаимодействию с такими клиентами, которые имеют наименьшее влияние. В противном случае, клиенты, претендующие на высококачественную продукцию, заставят компанию поднимать стандарты качества, что требует дополнительных расходов, и, следовательно, собственникам бизнеса придется столкнуться со снижением прибыли.

4. *Рыночная власть поставщиков*. Поставщики могут сильно влиять на конкуренцию в том случае, когда их количество в отрасли невелико или, например, последствия перехода клиентов от одного поставщика к другому слишком сложны и требуют больших трудовых или финансовых затрат.

5. *Соперничество между действующими конкурентами*. Каждый из конкурентов всеми возможными способами стремиться получить как можно большую часть рынка. Чем сильнее конкуренция, тем больше возникает затрат, например, на рекламу производимого товара или услуг, а в некоторых случаях и на качество. Высокая конкуренция предусматривает частые инвестиции в собственное производство, чтобы сделать продукт или услугу лучше во всех отношениях и интереснее для потребителя. Соответственно, от этого, как правило, страдает прибыль [14, с. 40].

Как следует из изложенного выше, любая бизнес стратегия, независимо от степени успешности, основывается на ряде бизнес-процессов.

Далее следует дать общее определение бизнес-процесса и описать его основные составляющие. Также необходимо рассмотреть механизм управления бизнес-процессами; проанализировать характерные черты такой деятельности; кратко перечислить наиболее распространённые методики управления. Особое внимание важно уделить понятию реинжиниринга

бизнес-процессов, под которым подразумевается один из наиболее эффективных на сегодняшний день способов осуществления эффективного управления предприятием, с обеспечением его досрочной адаптации и приспособления к постоянно-меняющимся условиям внутренней и внешней бизнес-среды.

Как следует из проведенного выше анализа, конкуренция являлась и является серьезнейшей проблемой для бизнес-среды в настоящее время. По этой причине правильная оценка конкурентоспособности, выбор руководством предприятия любого действия, направленного на устранение конкурентов, а особенно действия, связанного с оптимизацией ключевого бизнес-процесса организации, может быть залогом успеха и привести к желаемому результату устранения конкурентов. По этой причине до внедрения каких-либо новых решений в уже сложившуюся бизнес-среду той или компании, крайне важно исследовать бизнес-процессы конкурентов (если такая возможность имеется). Только на основании полученных выводов, тщательного анализа и оценки текущей ситуации в компаниях-конкурентах, возможно построить концепцию изменений в собственном бизнесе и предприятии.

В современном менеджменте существует немалое количество определений, раскрывающих сущность бизнес-процесса. Дадим некоторые из них, начав с классического определения, сформулированного в начале 90-х годов XX века Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи.

Согласно точки зрения М. Хаммера и Дж. Чампи, «бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных мероприятий или задач, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей» [21, с.24].

Другими словами, бизнес-процесс - это определенный алгоритм действий в строго-утвержденном порядке, который направлен на реализацию необходимых для организации целей.

Помимо классического определения бизнес-процесса есть множество других определений этого понятия. Например, Томас Давенпорт

рассматривал бизнес-процесс как набор логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного выхода бизнес-деятельности [27, с. 11-27].

Майкл Портер считал, что бизнес-процесс – это сущность, определяемая через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, частично включающие устройства потребителя услуг / товаров, в которой происходит наращивание стоимости производимой услуги / товара [26, с. 149-160].

Существуют и более универсальные трактовки. Например, Е.З. Зиндер понимал под бизнес-процессами любые виды деятельности в работе организации [5, стр. 65] .

В нашей работе мы будем придерживаться классического определения бизнес-процесса, выдвинутого Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи. На наш взгляд, именно оно во всей полноте и логичнее всего обосновывает и вычленяет те элементы, на основе которых строится всякая деятельность в любой организации, вне зависимости от ее профиля.

Примерами бизнес-процессов в организациях являются совершенно разные задачи: согласование бюджетов, договоров, поиск новых сотрудников или утверждение нового маркетинговой стратегии. Одним словом, бизнес-процессом организации является любое действие в организации, требующее определенного алгоритма. Задача менеджмента компании – сделать эти алгоритмы удобными к исполнению и интуитивно-понятными. Зачастую именно для этого необходим реинжиниринг, о котором пойдет речь в этой работе.

Несомненно, что у любого бизнес-процесса есть ряд важных характеристик. Например, обязательно наличие точек входа, которые представляют собой данные, содержащие предпосылки, условия и / или изначальные параметры, необходимые для начала бизнес-процесса как такового. Не менее важно наличие точек выхода. Под ними может пониматься фактическое производство продуктов, которое получилось в

результате внедрения / завершения бизнес-процесса, или же реализация комплекса условий, по возникновению которых бизнес-процесс признается успешно выполненным.

Следующей ключевой составляющей бизнес-процесса является наличие цели – успешной реализации проекта, что может быть измерено как количественно, так и качественно. Все действия, входящие в бизнес-процесс, должны быть выполнены по этапам, четко зафиксированных и последовательных. Каждый из таких этапов должен иметь логически-прозрачное описание для успешной реализации.

Наконец, важным признаком бизнес-процесса является наличие системного описания обязанностей и ответственности тех лиц, которые задействованы в этом процессе. Такое описание предполагает расшифровку основных алгоритмов взаимодействия между всеми участниками бизнес-процесса, а также их взаимосвязь с другими категориями лиц, принимающих жизненно-важное участие в структуре процесса (это может быть руководство организацией, клиенты, федеральные органы и т.д.).

Любой бизнес-процесс должен быть управляем. По этой причине в современном менеджменте создано исследовательское направление, посвященное анализу методологии управления бизнес-процессами.

Определение управления бизнес-процессами может быть сформулировано таким образом: это комплексный набор мер, который позволяет организации при помощи бизнес-процессов реализовать заранее разработанную стратегию, повысив тем самым эффективность деятельности организации.

Как и в случае единичного бизнес-процесса, любая методология системы элементов управления бизнес-процессами должна включать в себя письменно зафиксированный перечень взаимосвязанных задач с подробным изложением порядка их выполнения, включая сроки, исходную информацию, а также сведения о предполагаемом результате [17, стр. 127].

По мнению экспертов по управлению и внедрению систем качества, а также согласно сертификации по стандарту ISO 9000 – KPMS наиболее часто применяются следующие методы управления бизнес-процессами:

- Логически-выверенная и детально описанная стандартизация всех процессов бизнеса (Это позволяет систематизировать все имеющиеся процессы бизнеса и с относительно небольшими усилиями видоизменять их применительно к постоянно меняющимся внешним условиям).
- Непрерывное улучшение текущих процессов бизнеса, которое обусловливается их постоянным измерением и анализом и оперативным изменением при необходимости.
- Взаимодействие с современными информационными технологиями, которые позволяют моделировать любой бизнес-процесс, а также осуществлять последующую автоматизацию большинства действий [7, август 2017].

Соответственно, можно прийти к заключению, что для эффективного управления бизнес-процессами важен комплексный подход. Как представляется, стандартизация бизнес-процессов в организации – это только первый шаг. Далее менеджмент компании должен решить вопросы, связанные с последующей оптимизацией уже внедренных бизнес-процессов. Необходимую информацию для этого он может брать как из внутренней среды компании, так и из внешней среды. Отслеживая и анализируя деятельность конкурентов, мы получаем эффективный и результативный способ адаптировать любую бизнес-систему под новые условия. Расчеты по способам модификации бизнес-процессов и их анализа возможно оптимизировать за счет обращения к информационным технологиям. При этом следует учитывать, что в ряде несложных случаев вполне достаточно открытых источников.

1.2. Классификация бизнес-процессов, способы их анализа и реинжиниринга

В любом бизнесе при систематизации функционала возникает вопрос о классификации предполагаемых бизнес-процессов. В современном менеджменте существует весьма большое количество классификаций.

Например, отечественные исследователи В.Г. Елиферов и В.В. Репин считают, что существуют сквозные бизнес-процессы, которые пересекают всю организацию, процессы подразделений и операции, исполняемые отдельным человеком [5, стр. 17].

Иная группа исследователей данной проблематики – Ковалев С. М. и Ковалев В. М. полагают, что бизнес-процессы можно разделить на ряд групп. Ими являются основные бизнес-процессы, генерирующие доход компании; обеспечивающие бизнес-процессы – то есть, те, что поддерживают инфраструктуру компании; бизнес-процессы управления и бизнес-процессы развития, которые развивают компанию [19, стр. 14].

В настоящем разделе мы будем опираться на классификацию А.О. Блинова, а также приведем некоторые иные классификации.

Итак, существующие бизнес-процессы можно разделить на четыре крупные группы.

1. *Основные бизнес-процессы.* Их задача - способствовать увеличению прибыли компании. Это могут быть процессы, направленные на создание добавленной стоимости продукту или услуги, которые создает организация. Также это могут быть процессы, представляющие интерес для клиента. Наконец, это, как правило, такие процессы, за которые клиент способен и готов платить. Упомянутые выше теоретики и практики бизнеса М. Хаммер и Д. Чампи полагали, что безошибочно основной бизнес-процесс определить очень легко. Если его результат готов быть оплачен клиентом, то однозначно он является основным.

2. *Обеспечивающие бизнес-процессы*. Главная функция этой группы процессов – поддерживать жизнедеятельность компании на должном уровне. Они весьма затратные, но без них невозможна продуктивная деятельность. Ответственными за исполнения этих процессов, как правило, являются сотрудники компании. В широком смысле обеспечивающие бизнес-процессы не имеют стратегической значимости, однако, их результатом может стать возникновение продуктов, которые могут быть проданы внешним клиентам.

3. *Управляющие бизнес-процессы, осуществляющие непосредственное функционирование организации.* Эти процессы также никак не связаны с получением дохода, но без них менеджмент компании не сможет иметь развитие и рост. У большинства бизнес-процессов имеется шаблонная архитектура, что зависит от особенностей тех объектов, которыми она управляет. Все управляющие бизнес-процессы строятся на следующей цепочке действий: планирование, организация, учет, контроль, регулирование.

4. *Развивающие бизнес-процессы*, позволяющие организации рассчитывать на завтрашний день. Здесь можно выделить две подгруппы подобных процессов. – 1) Процессы, отвечающие за разработку новых способов получения прибыли. 2) Процессы, которые совершенствуют и оптимизируют текущую деятельность предприятия. Многие развивающие бизнес-процессы являются инвестиционными. Они требуют вложений, а результат этих вложений возможно ощутить лишь по прошествии некоторого количества времени.

Некоторые бизнес-исследователи и теоретики сокращают общее число видов бизнес-процессов. Например, по мнению Бьерна Андерсена, достаточно разделения на *основные бизнес-процессы*, которые также генерируют доход, и *обеспечивающие бизнес-процессы*, которые поддерживают инфраструктуру предприятия.

Вместе с тем он предлагает классифицировать бизнес-процессы по содержанию или характеру работ. В этом смысле типология бизнес-процессов может выглядеть следующим образом:

5. Планирование производства и его основных параметров.

6. Осуществление непосредственно деятельности предприятия. Выпуск продукции или фактическое предоставление услуг.

7. Учет и анализ данных по выполнению ключевых процессов организации. Процессы могут быть самого разного характера – от производственных, до сугубо управленческих или маркетинговых.

8. Контроль и детализированный анализ реализации производственного плана организации.

9. Принятие управленческих решений. Эти решения влияют на фундаментальное управление организацией и от них зависит жизнеспособность бизнес-стратегии в целом [3, стр. 37].

Как следует из проведенного выше анализа ситуации, существует достаточное множество точек зрений на классификацию бизнес-процессов. В нашем случае и применительно к ООО «РЕКОНН» мы затронем только группу основных процессов. Здесь наша задача – понять, можно ли такие процессы рассматривать в качестве основного компонента будущего реинжиниринга, а также выяснить, правилен ли такой способ проведения модификации предприятия.

Методологии управления бизнес процессами

В актуальном на сегодняшний день направлении науки по менеджменту имеется широкий набор проверенных временем и хорошо апробированных методов и методологий управления бизнес-процессами.

О. Цуканова в пособие «Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов» выделяет две группы методологий.

1. *Информационные модели управления бизнес-процессами*. Эти стандарты позволяют отобразить структуру и функции системы, а также потоки информации и иных элементов максимально подробным и наглядным образом. Эта группа хороша, когда нужно совершить описание бизнес-процессов без погружения в их сущность.

2. *Математические модели бизнес-процессов*. Данная группа необходима, чтобы описать как именно протекают процессы в системе во времени и пространстве, каковы их характеристики и в какой мере удовлетворяются требования, предъявляемые к системе [24, стр. 12].

Современные эксперты по оптимизации бизнес-экспертов зачастую и вовсе не классифицируют методологии по каким-либо признакам, а просто выделяют наиболее эффективные. Обратившись к BPM-блогу Анатолия Белайчука, мы увидим такой подход в действии. Он выделяет:

1. *Методология Lean.* В ее основе лежит принцип сокращения как можно большего количества возможных потерь, а также повышение качества всех процессов, происходящих в организации, за счет их оптимизации и равномерного функционирования. Данная методология была разработана на основе Toyota Production System и использовалась в компании «Тойота» в качестве базовой для работы со многими производственными процессами.

2. *Методология Six Sigma*, созданная компанией «Моторола». Ее принцип – свести к минимуму не только погрешности в производстве, но и число производственных бизнес-процессов как таковых. Желаемый результат был достигнут, что демонстрирует статистика и математические данные.

3. *Методология Theory of Constraints или «Теория ограничений».* Данный подход описывает бизнес как определенную последовательность бизнес-процессов, которые взаимосвязаны между собой и взаимозависимы друг от друга по точкам входа и выхода. Эта методология основывается на том, что производительность серии бизнес-процессов приравнивается к производительности того звена этой серии, которая демонстрирует

наименьшие темпы производства. Через функционал частного звена рассматривается вся система целиком.

4. *Методология TQM (Total Quality Management) или «Управление всеобщим качеством».* Основная идея этого подхода заключается в том, что компания должна заботиться не столько о качестве выпускаемых изделий, технологии продуктов, сколько о качестве самой организации и функционирования всех ее процессов, включая повседневную деятельность персонала. Качество здесь определяется такими параметрами, как уровень удовлетворенности клиентов, изменение финансовых показателей организации, а также повышение уровня благоприятного отношения сотрудников организации (компании) к своей трудовой деятельности. Основы такого подхода были заложены в крупном американском и японском бизнесе [3, май 2017].

В рамках запланированного реинжиниринга ООО «РЕКОНН» наилучшей представляется система TQM. В связи с тем, что основной бизнес-процесс организации состоит из множества уровней или ступеней (прием заявки, ее последующая обработка, оценка и реализация), становится необходимым, чтобы все промежуточные действия по реализации заявки четко выполнялись и были хорошо отлаженными; весь процесс обработки заявки функционировал от начала (=подача) и до конца (=реализация). Кроме того, важно, чтобы в течении всех этих процессов прохождения заявки не было сбоев (или же существовала лишь их минимальная возможность). Такого результата возможно достичь лишь в том случае, если главным приоритетом предприятия становится вопрос качества.

На наш взгляд опираться именно на эффективные методологии управления бизнес-процессов, а не пытаться как-либо их классифицировать – это верный путь с учетом прикладного характера нашей работы. Руководствуясь опытом других компаний, рассматривая различные кейсы, по нашему мнению, вероятность почерпнуть полезное знание для

осуществления реинжиниринга ООО «РЕКОНН» значительно больше, нежели при попытке сухой классификации всевозможных подходов.

Проблема улучшения бизнес-процессов

Функционирование каждого бизнес-процесса должно постоянно оцениваться и необходимо принимать своевременные меры по его улучшению. В современном менеджменте есть ряд сформулированных концепций по достижению этих целей. В частности, Н. Абдикеев в образовательном пособии «Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МБА» приводит, как минимум, четыре такие концепции.

1. Методика FAST или методика быстрого анализа решения. Цель этого подхода – сконцентрировать внимание сотрудников организации на отдельно взятом процессе и в рамках ограниченного промежутка времени в формате диалога определить способы, за счет которых можно радикально улучшить процесс в течение следующих 3-х месяцев.

2. Методика бенчмаркинга. Эта концепция сводится к сравнению выпускаемой продукции в отдельно-взятой организацией с другой организацией, которая обычно является лидером рынка. Задача этого сравнительного анализа – улучшить те аспекты и процессы, которые не выдержали конкуренции в ходе проведенного исследования. Бенчмаркинг весьма полезен тем организациям, которые хотят существенно улучшить качество.

3. Перепроектирование процесса. В рамках этой парадигмы задача сотрудников организации сводится к работе над совершенствованием конкретного бизнес-процесса. Перепроектирование уместно тогда, когда в наличии уже есть успешно-работающий процесс, но у него есть потенциал к улучшению с точки зрения снижения затрат, продолжительности и уменьшения количества издержек. В частности, перепроектирование проявляется в уменьшении роли бюрократии, ухода от дублирования функций и общем упрощении применяемых методов. В рамках

перепроектирование важно обратить на возможность улучшить стандартизацию всех возможных действий, а также стремиться к повышению уровня автоматизации всех действий.

4. Реинжиниринг бизнес-процесса. Достаточно радикальный метод, основанный на использовании всего инновационного потенциала и творческих способностей сотрудников организации. Его задача оценить «сегодняшнее» состояние процесса без учета его текущих особенностей и места в общей структуре организации. Его конечная цель – создать бизнес-процесс заново и максимально приблизить его к идеалу, что становится возможным, так как нет никаких организационных и иных ограничений [1, с. 192].

Западные исследователи в лице Дж. Харрингтона и К. С. Эсселинга считают, что данных методик не всегда достаточно и имеются более сложные приемы для получения лучших результатов. Среди них:

- реализация функции качества;
- составление схемы программы оценки и пересмотра планов;
- планирование бизнес-систем;
- структурированный анализ/структурированный дизайн;
- инжиниринг информации.

Все эти методики действительны, по мнению авторов, только в том случае, если участники процессов уверены в реальной возможности изменения административных процессов [23, с. 57].

Поскольку в случае ООО «РЕКОНН» очевидна необходимость коренным образом перестроить основной бизнес-процесс по согласованию заявок, в нашем случае речь пойдет о реинжиниринге. В связи с тем, что только реинжиниринг в большинстве случаев позволяет добиться прорывных результатов, рассмотрим его подробнее и проанализируем.

Анализ реинжиниринга бизнес-процессов

Под реинжинирингом следует понимать комплексное переосмысление и ремоделирование максимального количества бизнес-процессов в целях достижения еще большей эффективности производственной и экономической деятельности организации [21, с. 7-10].

На основании приведенного определения, возможно заключить, что цель реинжиниринга – это целостная реорганизация материальных и финансовых средств организации, а также ее информационной репрезентации, как во внешней, так и во внутренней среде. Главная задача этого процесса – упростить имеющуюся (текущую) систему таким образом, чтобы сроки реализации потребностей клиентов уменьшились, качество товаров или выполняемых услуг повысилось, появились перспективы к увеличению прибыли.

В этом смысле реинжиниринг и его имплементация может быть бесконечной, поскольку имеется необходимость его постоянного проведения с определенной периодичностью (например, один раз в 5-7 лет). Выбранный цикл позволяет постоянно поддерживать бизнес-процессы на должном уровне качества и заранее адаптировать их к изменяющимся внешним и внутреннем условиям деловой среды организации.

Процесс реинжиниринга также должен быть обязательно регламентирован и документально-оформлен, например, посредством формулирования соответствующих нормативных документов. Средства любого инжиниринга и прочий инструментарий необходимо представлять в форме, которая была бы понятна всем участникам данного процесса – как непосредственным разработчикам, так и исполнителям, т.е. конкретным сотрудникам организации [18, с. 45].

Для лучшего понимания имплементации реинжиниринга в современной деловой среде, покажем его основные этапы и осуществляемые, некой промышленной компанией, подготовительные действия для достижения поставленной цели.

Сначала менеджменту подобной компании требуется провести диагностику текущего состояния предприятия. В результате этой диагностики, как правило, возникают следующие проблемы: неопределенность целей, стоящих перед управленческой командой; необходимость преодоления недостатков в организации работы управленческой команды; отсутствие практики групповой работы по решению насущных проблем; недостаток взаимопонимания между отделами и др.

Далее эти проблемы проецируются на ключевые бизнес-процессы организации. Например, на такие сегменты деятельности, как работа с поставщиками энергоресурсов; работа с клиентами; техническое обслуживание и ремонт.

В результате, проектная группа должна оценить, насколько в этих процессах велики недочеты в плане выявленных проблем. Когда примерное состояние нежелательных тенденций устанавливается, вырабатываются критерии оценки, по которым можно осуществлять планирование по оптимизации необходимых процессов. Как правило, в этом случае речь идет о реинжиниринге. Если это так, то для его осуществления обычно совершаются такие действия как формирование проектной группы, дополнительный сбор данных и углубленное формирование миссии предприятия. Иногда применяется SWOT-анализ, а далее происходит уточненное формирование целей предприятия, включая закрепления критериев их достижения. Все эти действия далее передаются руководству, которое принимает решение о запуске комплексного проекта по реинжинирингу или же его отклоняет.

По нашему мнению, анализ – это ключевой термин перед стартом любых работ, а особенно такого сложного процесса как реинжиниринг.

Признаки необходимости реинжиниринга

Реинжиниринг может потребоваться, как минимум, в таких случаях, когда:

1. Продукция организации перестала удовлетворять клиентов и наблюдается спад спроса.

2. Товары или услуги, производимые организацией, более не зависят от географического положения и могут быть произведены в любой точке мира. Здесь речь идет о том случае, когда, например, производство товара можно разбить на этапы и реализацию каждого из этих этапов производить в той стране или в том регионе, где это наиболее экономически выгодно.

3. Появилась потребность еще большего использования информационных технологий для успешного производства товаров / оказания услуг [22, с. 24-25].

4. Требуется повысить прибыль организации и разработать новые возможности ее получения за счет внедрения в производство новых товаров и услуг. Эта ситуация подробно будет рассматриваться ниже, во второй и третьей главах настоящей работы.

Реинжиниринг жизнеспособен и оказывается эффективным, когда возникают необходимость в следующем:

1. Объединить несколько рабочих процедур в одну, то есть осуществить горизонтальное сжатие процесса. Результатом этой операции может стать расширение функций имеющегося персонала без необходимости набирать новый, а следовательно, возникает возможность экономии средств.

2. Дать возможность непосредственным исполнителям процесса принимать решения. По сути, это вертикальное сжатие рабочих процессов. По факту имеет место повышение ответственности каждого, занятого в проекте работника за свои действия, а следовательно, повышается его заинтересованность в успешной реализации своей деятельности.

3. Диверсифицировать места выполнения этапов производства и организовать их там, где это наиболее целесообразно с экономической точки зрения.

4. Повысить адаптацию организации к внешним изменениям.

5. Снизить количество согласований рабочих вопросов и плановых проверок; ускорить или внедрить автоматизацию бизнес-процессов там, где это возможно [18, стр. 35].

В случае ООО «РЕКОНН» реинжиниринг представляется необходимым, прежде всего по той причине, что руководство компании поставило задачу отыскать дополнительные источники прибыли на базе основного бизнес-процесса по согласованию заявок. Для поиска и реализации таких решений необходима комплексная перестройка большинства устоявшихся деловых практик.

Ключевые факторы реинжиниринга

Для успешного проведения реинжиниринга требуется наличие ряда факторов. Исследователи Е.Г. Ойхман и Э.В. Попов приводят следующие факторы:

1. *Мотивация*. Необходимо четко понимать, какой процесс будет подвержен реинжинирингу, и с какой целью его следует проводить. Важно не только убедить топ-менеджмент компании в исключительной необходимости реинжиниринга, но и показать, что реинжиниринг одного процесса, скорее всего, повлечет за собой фундаментальные изменения во всей деятельности компании. В этой связи топ-менеджмент компании должен быть готов предоставить для реинжиниринга наиболее качественные человеческие и материальные ресурсы, которые есть у организации.

2. *Руководство*. Любой реинжиниринг должен подразумевать адекватное руководство с участием первых лиц компании, построенное на принципах высокого профессионализма и качества. Помимо следованию

заранее подготовленному плану реинжиниринга, задача руководства также сводится к тому, чтобы убедить людей, участвующих в процессе, в безоговорочной достижимости поставленных целей.

3. *Сотрудники*. Реинжиниринг бизнес-процесса для успешной реализации требует подбора персонала по определенным критерием. Одной из важнейших черт здесь является выбор тех работников, которые способны брать на себя ответственность и способны работать в сплоченной команде, создавая необходимую атмосферу сотрудничества. Люди, занятые в проекте, должны четко отдавать себе отчет в том, что они делают и иметь способность дать адекватную оценку причинам реинжиниринга, в котором они участвуют, а также проблемам, которые могут возникнуть у них на пути при реализации тех задач, которые перед ними стоят [12, с. 24].

Если руководство компании, как правило, понимает ценность реинжиниринга в большинстве случаев, а сотрудников, находящихся на низших уровнях в иерархической структуре компании, обычно не составляет труда мотивировать на необходимые действия, то для менеджмента среднего звена в обосновании необходимых перемен могут возникнуть серьезные проблемы. Если эту проблему не решить, то в дальнейшем именно эта категория сотрудников может нанести (сознательно или бессознательно) вред тем реформам, которые задуманы на предприятии.

Исследователь Б. Виллох разделяет эту категорию персонала на три категории, сопровождая каждую из них сравнительными характеристиками с поведением животных. Во-первых, это так называемые «тигры» - молодые карьеристы, которым интересен реинжиниринг с точки зрения личностного дальнейшего развития, в связи с чем зачастую реализация собственных задач для них важнее стратегических. Во-вторых, это такая группа сотрудников, условно называемая «мулами» или «ослами», которые уже достигли максимального развития своей карьеры и с этой точки зрения они способны скорее вредить проекту, так как могут противиться переменам. В-третьих, это та часть сотрудников, которых исследователь называет «акулами»,

которая, как правило, имеет наибольшее влияние в компании и в том случае, если она не видит смысла в реинжиниринге, именно от нее можно ждать наибольших проблем в плане саботирования всех процессов.

По этой причине необходимо разработать стратегию теоретических, идеологических и практических действий, направленных на нейтрализацию среднего звена.

Среди таковых:

1. *Понятность*. Любые нововведения в компании должны иметь понятную формулировку и избегать двусмысленных формулировок. От правильного прочтения основных тезисов зависит общий успех дела.

2. *Бюджет*. Реинжиниринг должен предусматривать отдельный и прозрачно-спланированный бюджет.

3. *Фокусирование*. Проведение реинжиниринга подразумевает работу с наиболее приоритетными целями компании, выполнение которых обеспечит ее последующее развитие. Свободные ресурсы и бюджет, выделенные под реинжиниринг, должны быть направлены именно на реализацию этих целей, а никаких других, в том числе лишь представляющиеся (на первый взгляд) важными.

4. *Распределение ролей и обязанностей, подтвержденный уровень квалификации*. Сотрудники, занятые в проекте, должны четко знать свои роли, поскольку необходимо исключить дублирование функций друг друга. Кроме того, следует убедиться в том, что сотрудники, занятые в проекте, имеют достаточный уровень квалификации. Поскольку реинжиниринг даже одного бизнес-процесса, как правило, затрагивает так и или иначе всю деятельность предприятия, им должны быть заняты максимально профессиональные сотрудники.

5. *Осязаемые результаты*. Все результаты, полученные в процессе проведения реинжиниринга, должны быть измеряемы количественно и качественно.

6. *Технологическая поддержка*. Следует позаботиться о том, чтобы все действия, проводимые в рамках реинжиниринга, опирались на какую-либо научную методику и не были стихийными. Например, если реинжиниринг подразумевает внедрение и / или построение какой-либо новой информационной системы, важно убедиться в том, что разработчики этой системы достаточно компетентны в области применения собственных разработок в новых условиях.

7. *Консультации*. При проведении реинжиниринга всячески приветствуется обращение к бизнес-экспертам. Их рекомендации могут существенно сократить длительность многих процессов, что позволит избежать ошибок. Вместе с тем, необходимо следить, чтобы роль консультантов не изменилась и они не перешли в число сотрудников, управляющих проектом. Их помощь может носить только поддерживающую функцию.

8. *Риск*. Этот фактор можно считать умозрительным. Он обозначает возможность достижения некоторого прорыва в случае успеха реинжиниринга, однако, под ним же подразумевается шанс неудачного развития событий в случае неправильного управления бизнес-процессом [12, стр. 27].

В рамках запланированного реинжиниринга основного бизнес-процесса по согласованию заявок ООО «РЕКОНН», мы планируем уделить особую роль персоналу, занятому в процессе реинжиниринга, а также системе мотивации. Очевидно, что здесь важен персонал с полным пониманием того, что он делает и для чего.

Классификация реинжиниринга

В современном менеджменте имеется достаточное количество классификаций реинжиниринга бизнес-процессов. Обычно выделяют две группы:

1. *Кризисный реинжиниринг*. Это направление нацелено на перепроектирование бизнес-процессов в целях решения кризисных проблем хозяйствующего субъекта. Данный подход, как правило, используют, когда плоды финансово-коммерческой или производственной деятельности организации снижены или неуклонно снижаются. Он также пригоден в условиях потери конкурентоспособности и тенденциях, ведущих к банкротству компании. Кризисный реинжиниринг рекомендуется осуществлять только после тщательного анализа текущего состояния организации. Именно такой анализ в итоге показывает те области, которые могут быть коренным образом перепроектированы посредством кардинального упрощения процесса, или за счет иных методов. Следствием глубокого и всестороннего обследования может служить нахождение обширных областей совершенствования бизнес-процессов средствами их упрощения. Масштаб кризисного реинжиниринга может быть разным. Считается, что для обеспечения деятельности большинства небольших организаций, число бизнес-процессов, которые подлежат реинжинирингу, обычно достигает не более 3 - 10 [11, стр. 61-70].

2. *Реинжиниринг развития*. Этот подход означает совершенствование бизнес-процессов. Он используется, когда дела у организации идут в относительном порядке, но намечаются проблемы в динамике развития и есть риск утраты конкурентоспособности. В этом случае в современном отечественном менеджменте часто приводят мнение исследователя К. Коулсон-Томаса, согласно которому верно выстроенный реинжиниринг развития приводит не только к стабилизации ситуации в бизнесе, но и зачастую способствует существенному приросту уже имеющегося уровня ведения дел. Важно понимать, что приводит к такому результату. Прежде всего, необходимость исключения из процессов той деятельности, которая малоценна. Кроме того, в рамках реинжиниринга развития руководство компаний часто пересматривает полномочия и зоны ответственности между основными подразделениями организации и ее

сотрудниками, чтобы выйти на новый уровень экономии и грамотного использования имеющихся ресурсов [11, стр. 61-70].

Можно привести и иную, дополняющую классическую, классификацию реинжиниринга, сформулированную молодой исследовательницей Г. М. Чукалиной. По ее мнению, реинжиниринг должен быть классифицирован в зависимости от:

- масштаба преобразований;
- состояния предприятия;
- инициатора.

Нам представляется, что подобная – более детализированная классификация позволяет лучше понять природу реинжиниринга, применительно к той или иной организации [25, стр. 252-254].

В случае с ООО «РЕКОНН» речь идет скорее о реинжиниринге развития. Текущие бизнес-процессы хотя и не совершенны, но они все же имеют в себе достаточно потенциала для модификации или перестройки. Задача провести все изменения таким образом, чтобы они максимально безболезненно были не только имплантированы в практику, но и функционировали с минимальными издержками.

Роль бизнес-процессов и их оптимизации в деятельности клиентоориентированной компании

Логично-выстроенные бизнес-процессы – залог успеха деятельности в любой компании. Говоря о корректном использовании реинжиниринга и иных видов оптимизации бизнес-процессов, мы подразумеваем, что они выполнят положительную роль в устранении ряда существенных недостатков, типичных для большинства отечественных компаний. Н.М. Абдикеев выделяет как минимум три таких ключевых недостатка. Среди них:

1. *Организационные недостатки в функционировании компании*. Сюда относятся недочеты в планировании, нерациональное расходование

ресурсов, смешения рабочих функций персонала между собой. Гибко-отлаженные бизнес-процессы восстанавливают баланс планирования (иначе они были бы невозможны), способствуют восстановлению контроля над используемыми ресурсами предприятия и их резервами, а также оптимизирует функционал персонала компании для того, чтобы появилась возможность перераспределить обязанности между сотрудниками, а также добиться большей автоматизации некоторых процессов.

2. *Отсутствие четких целей у руководства по развитию компании*, а также способов формулирования этих целей и последующего их донесения до всех отделов организации, включая каждого сотрудника персонально. Решение этих вопросов при правильной организации бизнес-процессов позволяет быть уверенным в том, что у менеджмента среднего звена и иных ключевых сотрудников сохраняется инициатива, ответственность и интерес к осуществляемой деятельности. Постановка целей также позволяет существенно свести на нет негативный эффект от внутренней конкуренции между отделами.

3. *Чрезмерная значимость «личного фактора»*. Прозрачные бизнес-процессы обеспечивают прозрачный функционал и понимание того, что ждет организацию в будущем. Необходимость в привлечении внешних экспертов, бизнес-тренеров и иных консультантов, услуги которых весьма ресурсоемки, теряет значимость [1, стр.21].

В рамках моделирования реинжиниринга по отношению к одному из доходогенерирующему процессу ООО «РЕКОНН», мы должны отдельное внимание уделить логике. По этой причине подробное изучение и оценка текущих бизнес-процессов чрезвычайно важна. В этом смысле, важно проверить их на наличие указанных выше трех принципов.

Понятие клиентоориентированности и основные подходы к клиентоориентированности в современном менеджменте

С учетом того, что основной бизнес-процесс, рассматриваемый во второй и третьей главах это работы, связан с клиентами, необходимо дать разъяснение понятию клиентоориентированности и описать как оно сложилось.

Клиентоориентированность компании – это тот способ управления потребителями продуктов или услуг, производимых предприятием, который позволяет получить максимальное количество устойчивой прибыли в долгосрочной перспективе. Смысл этого определения состоит в том, чтобы показать, как можно выстроить взаимодействие организации с правильным клиентом при помощи правильного предложения товара или услуги в правильное время и в правильном месте [16, стр. 49-54].

Член гильдии Маркетологов Виктор Лучков дает следующее определение клиентоориентированности. По его мнению, клиентоориентированность – это способность компании создавать дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов [4, стр. 15-17].

Бизнес-эксперт и маркетолог Андрей Зинкевич считает, что клиентоориентированность – это целенаправленные и системные действия компании, цель которых превзойти ожидания своих клиентов и сделать их счастливыми. Именно таким способом компания может конвертировать своих клиентов в лояльных и постоянных, а также мотивирует их рассказывать о себе, продолжая совершать регулярные покупки [7, стр. 14].

Как видно, любое из приведенных определений в основу ставит прежде всего потребность клиента и ее удовлетворение, а потом уже прибыль. В нашей работе мы будем придерживаться мнения, согласно которому важно все усилия бросить именно на удовлетворение потребности клиента, а уже потом на получение прибыли.

Таким образом, если менеджмент предприятия идет на осуществление реинжиниринга ключевого бизнес-процесса организации, который приносит

доход и так или иначе связан с клиентами, то управляющие компанией лица прежде всего должны подумать о том, как сделать этот процесс максимально-клиентоориентированным. Чтобы достичь успеха в этом, нужно четко представлять, что понимается под клиентоориентированностью в современном менеджменте сегодня.

В современном менеджменте имеется несколько подходов для улучшения клиентоориентированности компании. Например, в 90-х гг. XX века предприятия стремились обрести клиентоориентированность за счет повышения качества производимых услуг или продуктов. С началом нового тысячелетия бизнес-тренеры и исследователи обращают все больше внимание на улучшение сервиса и решение вопросов, связанных с непосредственным обслуживанием клиентов.

Выделим три современные альтернативы, посредством которых можно охарактеризовать клиентоориентированность:

1. *Концепция улучшения продукта*. Она основывается на том, что потребители выберут именно тот товар, который будет отличаться лучшим качеством. Если компания примет решение использовать эту концепцию, то она получит определенные дивиденды, но продолжительность их будет ограничена. Основная причина – предприятие, увлеченное совершенствованием только собственной продукции, как правило, подвергается маркетинговой близорукости и теряет связь с реальным положением дел на рынке, включая деятельность ее партнеров и конкурентов [10, стр. 142].

2. *Концепция интенсификации коммерческих усилий (продаж)*. Особенность этой концепции состоит в том, что клиент не купит у компании товар или услугу до тех пор, пока компания не предпримет необходимое количество усилий для того, чтобы сформулировать рост интереса к собственной продукции. По сути, речь идет об агрессивном маркетинге. Обратная сторона этого подхода заключается в том, что, скорее всего, он

решит лишь временные задачи, но в долгосрочном отношении будет не столь полезен.

3. *Концепция маркетинга*. Ее главный тезис заключается в том, что задача любой организации – установить реальные потребности и интересы клиентов, а после обеспечить их максимально эффективным образом и сделать это лучше, чем конкуренты. Такая деятельность помимо коммерческой компоненты должна также подразумевать принцип сохранения и укрепления текущего уровня качества жизни клиента. В отличие от первых двух подходов, приведенных выше, настоящий подход не навязывает покупателю продукцию компании, а побуждает его самостоятельно захотеть приобрести ее [13, стр. 24-26].

Разумеется, что в деятельности современных российских компаний сложно представить применение исключительно одного из этих подходов. Ключ к эффективному управлению организацией – в их сочетании. В случае ООО «РЕКОНН» в задачу менеджмента компании входит не только улучшение самих услуг для клиентов, но и повышение качества внутренних процессов.

На основе изложенного выше, можно заключить, что при проведении реинжиниринга основного бизнес-процесса ООО «РЕКОНН» по согласованию проектов, руководство компании осуществило детальное изучение бизнес-теории по этому вопросу и стремилось проведение всех действий по оптимизации в строгом соответствии с научными практиками и самыми современными методиками. Хотя конечный результат реинжиниринга вобрал в себя сразу элементы сразу нескольких методик, само их наличие свидетельствует о знакомстве команды реинжиниринга с их классификацией и основными принципами действия.

Глава 2. Анализ Бизнес-процесса по оказанию услуг (на примере согласования проектов в компании ООО «РЕКОНН»)

В настоящей главе будут будет проанализировано место компании ООО «РЕКОНН» на рынке, а также сформулированы тезисы по необходимости реинжиниринга некоторых процессов.

2.1. Оценка компании ООО «РЕКОНН» на рынке телекоммуникационных услуг и обоснование необходимости ее реинжиниринга.

Прежде всего, нужно понять как именно позиционирует себя компания ООО «РЕКОНН».

Здесь важно понимать, что хотя обще трудовые задачи в области коммуникаций с клиентами остались на уровне обязанностей любого стажера, приходящего в ООО «РЕКОНН», учебные цели, реализация которых легла в основу настоящего отчета, отличались от тех, что были актуальными в рамках производственной практики.

Следуя вышесказанному, отметим, что первоочередной задачей было проанализировать общее состояние организации с целью выявления ее текущего положения на рынке, как с точки зрения топ-менеджмента, так и с точки зрения отчетов из внешней среды.

Для этого были применены различные маркетинговые и оценочные технологии, а также использована внутренняя документация ООО «РЕКОНН». Подобный подход позволил оценить слабые стороны в менеджменте ООО «РЕКОНН», оценить перспективы развития компании, сформулировав на основании этого тезис о необходимости начала реинжиниринга ключевых доходообразующих процессов, на которых держится клиентская служба компании.

Предполагается, что выявление особенностей ООО «РЕКОНН» в рамках преддипломной практики, позволит обратить внимание руководства ООО «РЕКОНН» на необходимость некоторых изменений, а сам процесс этих изменений в сравнении с текущим состоянием компании будет подробно описан в выпускной квалификационной работе.

Данные, помещенные в основу этого отчета, собирались в соответствии с разрешением руководства ООО «РЕКОНН». Некоторые источники данных представляют собой внутренние корпоративные отчеты ООО «РЕКОНН», поэтому не могут быть обнародованы. Их приведение в данной работе носит исключительно общеинформативный характер, цель которого продемонстрировать, что у составителя данного отчета имеется опыт по работе с данной документацией.

Прежде чем обратиться к непосредственной оценке компании ООО «РЕКОНН», следует представлять мнение ее сотрудников о самой организации и перспективах ее развития.

При обращении с просьбой к специалистам ООО «РЕКОНН» охарактеризовать состояние дел в отрасли была получена следующая информация.

Во-первых, они рассматривают отрасль «Связь и информатизация» в качестве важнейшей для экономике страны в рамках вхождения РФ в информационную общественную парадигму. Отсюда следует, что создание российской информационно-телекоммуникационной инфраструктуры следует рассматривать как важнейший фактор подъема национальной экономики, свидетельство роста деловой и интеллектуальной активности общества, укрепления авторитета страны в международном сообществе.

Таким образом, свою миссию ООО «РЕКОНН» видит в поддержании опережающего темпа развития телекоммуникаций, что является необходимым условием для создания инфраструктуры предпринимательской среды во всех отношениях.

Несмотря на осознание сотрудниками глобальной значимости поставленных задач, а также понимание того, что рынок телекоммуникаций – это направление будущего, компании, подобные ООО «РЕКОНН», испытывают определенные трудности. Большая их часть связана с тем, что компании достаточно сложно конкурировать с олигополической моделью рынка в лице большой тройки сотовых операторов на территории РФ.

Кроме того, есть проблемы более камерного, но насущного характера. Например, увеличение прибыли и повышение степени автоматизации доходогенерирующих процессов. Все эти проблемы могут быть решены при помощи реинжиниринга. Однако прежде, чем инициировать этот процесс, следует разобраться как оценивают компанию ООО «РЕКОНН» независимые источники и клиенты в целом. Это позволит определить необходимость улучшений как таковых

Для оценки компании ООО «РЕКОНН» и ее перспектив развития, ради которых и будет проведен реинжиниринг, мы воспользовались технологией индексов сравнения посредством обращения к новому ПО 1С «Спарк-Риски», а также закрытым корпоративным отчетам. На основании данных источников удалось установить определённые показатели, которые могут помочь охарактеризовать реальное положение дел в компании.

По факту понимания этого положения, можно говорить о формулировке реинжиниринговых мер, что позволят значительно снизить число внешних угроз для ООО «РЕКОНН». Особенно в области необоснованного административного давления со стороны государственных органов, а также сократить коррупционную составляющую проведения контрольно-надзорных мероприятий. Все это становится возможным потому, что появляется объективное понимание о текущей кондиции предприятия.

Итак, обратимся к таблице индексов, которую удалось сформировать на основании представленных данных.

Таблица 1

Индексы СПАРК-рисков[1]

Индексы	**Показатели ООО «РЕКОНН»**
ИДО (Индекс должной осмотрительности	3
ИФР (Индекс финансового риска)	38
ИПД (Индекс платежной дисциплины)	7

Индекс должной осмотрительности — скоринг, показывающий вероятность того, что компания является «фирмой-однодневкой». В расчете этого индекса используется порядка 20 показателей для оценки благонадежности организации в целях снижения финансовых рисков, например, при осуществлении совместного ведения хозяйственной деятельности. Диапазон индекса от 1 до 99, более высокий риск говорит о высоком риске вовлечения компании в мошеннические бизнес-схемы. В рамках этого показателя, на основании проведенных сделок, получен отличный показатель;

Показатель финансового риска — оценка вероятности неплатежеспособности компании. Для расчета этого показателя система «СПАРК» использует комбинированные финансовые коэффициенты (ликвидности, рентабельности, автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами и др.) в целях нейросетевого моделирования.

[1] Источник: «Отчет «СПАРК-Риски» ООО РЕКОНН». [Закрытый источник]. Дата обращения (14.03.2017).

ИФР анализирует финансовое состояние компании с точки зрения возможного банкротства. ИФР классифицирует юридические лица по трем уровням риска, учитывая 11 коэффициентов, базирующихся на финансовой отчетности компании.

Если ИФР находится в красной зоне, рекомендуется проявлять осторожность при предоставлении товаров и услуг на условиях отсрочки платежа. Отсутствие ИФР говорит о том, что компания не сдает финансовую отчетность в органы статистики. В данном случае ООО «РЕКОНН» получил умеренный показатель;

Индекс платежной дисциплины — показатель, учитывающий своевременность оплаты компанией счетов. В условиях анонимности данные поступают в систему «СПАРК» от компаний для наглядного демонстрирования того, как компания оплачивает свои счета. Индекс определяется, если имеются данные хотя бы по трем платежам, соответственно, выплаченные в срок платежи обозначаются зеленым диапазоном, задержка — желтым, непоступление денежных средств — красным. Вся информация, предоставляемая для вычисления этого индекса, является агрегированной. Показатель варьируется от 1 до 7. Чем выше цифра, тем дисциплинированнее компания.

На основании примененного подхода и анализа таблицы 5, можно заключить, что появляется возможность анализа добросовестности и чистоты деятельности организаций. Из таблицы видно, что компания ООО РЕКОНН» является наиболее добросовестной и открытой для всех участников бизнеса. Это означает, что дальнейшая оптимизация ее деятельности является хорошей идеей.

Полученное заключение целесообразно использовать и при внешних коммуникациях. Если потенциальные клиенты ООО РЕКОНН» будут иметь больше информации о достоинствах организации, которая планируется ими к выбору в качестве подрядчика, то они непременно захотят сотрудничать, доверяя общепризнанным показателям.

В этом отношении примечательно отношение руководства ООО РЕКОНН» к подобным оценкам. Приведем прямую речь данных сотрудников ООО РЕКОНН» в рамках ответа на вопрос "что на самом деле происходит на рынке?».

"Многим компаниям удается скрыть их минусы. Касаемо компании ООО РЕКОНН», то она страдает от демпинга недобросовестных конкурентов. Иногда она физически не может опуститься до уровня недобросовестных специалистов. В основном, их экономия сводится к несоблюдению трудового законодательства в отношении порядка выплаты заработной платы и соответствующих этому процессу налогов. Большая текучка персонала играет этому только на руку, так как сотрудник, пришедший на работу на пару недель, просто не может быть оформлен. Нет смысла оформлять лишнюю документацию, а оплату труда можно просто выдать в виде конверта. Мы видим, что это в целом абсолютно безответственная политика по отношению как к своим Заказчикам, так и к своим сотрудникам. Однако конкуренты действительно умеют этим пользоваться, что экономит им деньги. ООО «РЕКОНН» сознательно дистанцируется от подобных методов, так как подобная необоснованная экономия создает для клиентов большие риски»[2].

На основании сказанного выше, при построении стратегии реинжиниринга клиентоориентированных бизнес-процессов ООО «РЕКОНН», важно четко сформулировать при этом достоинства компании ООО РЕКОНН» такие как: добросовестность, честность, ответственность, подтвержденная уставным капиталом, а так же указать, что данная компания является добросовестным налогоплательщиком.

[2] Экспертная оценка топ менеджмента компании ООО РЕКОНН».

Осуществляя реинжиниринг ключевого бизнес-процесса ООО «РЕКОНН», связанного с коммуникацией клиентом, имеет смысл сказать о конкурентных преимуществах компании.

Одним из достоинств ООО РЕКОНН» является то, что это одна из немногих компаний, которая в короткие сроки может работать сразу с множеством клиентов одновременно в предельно-сжатый период времени. Это становится возможным потому, что ООО РЕКОНН» обладает действительно продвинутым программным обеспечением и телекоммуникационными технологиями. В том случае, если компании требуется услуги аутсорсинга в плане выполнения абонентских обязательств перед клиентами, то привлекаются проверенные временем субподрядчики. Иногда это бывшие сотрудники организации, которые благодаря «РЕКОНН» организовали собственный бизнес и теперь находятся в партнерских отношениях с организацией.

Качество также является одним из ключевых конкурентных преимуществ, потому что оборудование компании ООО РЕКОНН» позволяет оказывать телекоммуникационные услуги в соответствии с мировыми стандартами. Кроме того, постоянно идет модернизация оборудования и закупка нового.

Анализ компании ООО РЕКОНН» можно также провести при помощи метода SPACE, создателем которой является Р. Грант. Это позволит прямо выявить стратегические альтернативы развития компании. Кроме того, для определения точных оценок бизнеса были привлечены эксперты компании ООО РЕКОНН». В состав экспертов, которые дали эффективную оценку бизнеса, вошли: генеральный директор, финансовый директор и главный технолог компании. Полученные данные позволяют понять, как функционирует ООО «РЕКОНН» изнутри, то есть в восприятии собственников организации. Подобный контакт с ними весьма важен, так как на основании полученных данных появится больше возможностей убедить их в

необходимости оптимизации некоторых моментов организационной структуры ООО «РЕКОНН».

Также был построен график SPACE-анализа компании ООО РЕКОНН».

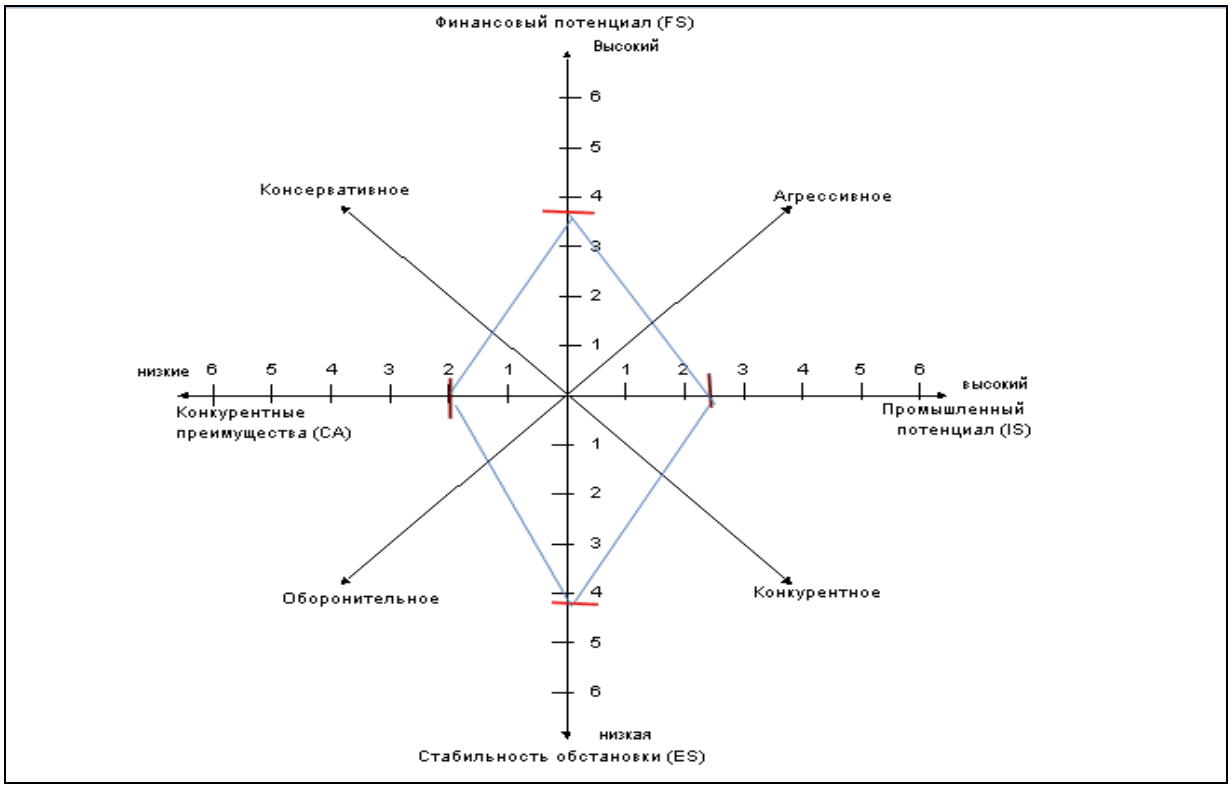

Рисунок – 1. Графический Space-анализ компании ООО РЕКОНН»[3].

На основании данного графа, можно сделать вывод, что у компании ООО РЕКОНН» превалирует два направления: агрессивное и конкурентное.

Перед тем как начинать реинжиниринг, следует также выяснить точную характеристику ООО «РЕКОНН» с точки зрения ее фактической деятельности. Для этого воспользуемся таблицей Майкла Прайса.

В контексте ООО «РЕКОНН», она может быть представлена следующим образом:

[3] Составлено автором. Граф Space-анализ компании ООО РЕКОНН».

Таблица 2

Выявление сегмента рынка компании ООО РЕКОНН»[4].

Критерий (переменная)	**Примеры**	**Наш вариант**
Масштаб организации	Крупная, средняя, мелкая	Средняя
Отрасль	Интернет, телефония, дата-центры	Телекоммуникационные услуги
Географическое местоположение	Локальная, региональная, национальная	Национальная
Критерии выбора продавца	Функциональная ценность, организация доставки, цена, статус	Функциональная ценность- качество
Характер собственности	Государственная, муниципальная, частная	частная
Процесс принятия решений	Продолжительный, короткий	короткий
Организационное новаторство	Новатор, последователь, аутсайдер	Новатор

Можно рассмотреть компанию «РЕКОНН» при помощи модели Маккензи. Данный метод позволяет определить позицию компании за счет выявления, в каком месте на матрице располагается каждый вид

[4] Составлено автором. Выявление сегмента рынка компании ООО РЕКОНН» по модели Майкла Прайса

деятельности. Матрица имеет два измерения: темп роста рынка и долю рынка. Именно так можно учесть, как правильно работающий бизнес-процесс после осуществления реинжиниринга может улучшить портфель заказов организации.

Итак, компания ООО «РЕКОНН» имеет следующие продукты/услуги (СЕБы):

1. Интернет-услуги
2. Телефония
3. Услуги по предоставлению дата-центров
4. ИТ-консалтинг
5. Ит-аутсорсинг

Зная эти направления, мы можем построить саму матрицу компании ООО «РЕКОНН» для проектирования стратегии развития (см. рисунок 2):

Рисунок – 2. Матрица компании ООО РЕКОНН».

Данные, приведенные в таблицах, касающихся метода Маккензи, получены благодаря экспертным оценкам топ-менеджмента ООО РЕКОНН»[5].

[5] Экспертная оценка топ менеджмента компании ООО РЕКОНН».

На основании полученных данных, можно судить о том, что область интернет-услуг является производителем основной прибыли. Таким образом, данное направление следует развивать в будущем, так как интернет-услуги и по сей день являются актуальными в разных сферах общественной жизни. В этой области довольно большая конкуренция, несмотря на то, что компания ООО «РЕКОНН» уже занимает достойное положение на рынки в этой области.

Телефония также находится в очень перспективной области (победитель), которая определяет успех на рынке компании ООО РЕКОНН». Вместе с тем, текущие позиции недостаточны и следует предпринять определенные меры для будущего эффективного развития, чтобы занять лидирующие позиции по этому направлению.

6. Третьим направлением, которое важно для компании ООО РЕКОНН» - услуги по предоставлению дата-центров. В настоящий момент показатели этого профиля являются средними. Улучшить данную ситуацию можно при помощи существенных инвестиций, в том числе в человеческий капитал.

Что касается рынка ИТ-консалтинга и присутствия на нем компании ООО РЕКОНН», то его можно охарактеризовать лишь условным образом. Однако, учитывая общую привлекательность данного направления, компании ООО РЕКОНН» имеет смысл улучшать свои конкурентные преимущества в данном сегменте, включая применение инновационных методов производства.

В отношении направления по ИТ-аутсорсингу, показатели компании ООО РЕКОНН» находятся в развивающейся стадии.

Основная причина данной ситуации - отсутствие актуальности в развитии по данному профилю в настоящий момент.

Таким образом, мы описали текущее состояние развития ключевых направлений ООО «РЕКОНН, а также перспективы на будущее. Это понимание может лечь в основу разработки сценариев коммуникаций с

клиентами, которые будут использовать менеджеры по продажам после проведения реинжиниринга ключевых бизнес-процессов по генерации прибыли ООО «РЕКОНН».

2.2. Анализ деятельности клиентского отдела компании ООО «РЕКОНН»

Мы выяснили, что ООО «РЕКОНН» является лицензированым провайдером, который оказывает услуги передачи данных (доступ в сеть Интернет), телематических служб (электронная почта и СМС сервисы). Иными словами, ООО «РЕКОНН» специализируется на телекоммуникационных услугах, которые можно разделить на два крупных направления.

Первое направление связано с услугами телефонной связи. В его рамках предоставляются услуги местной телефонной связи с предоставлением городских телефонных номеров и выходом в телефонную сеть общего пользования. Также имеются услуги по доступу к внутризоновой, междугородной и международной связи.

Второе направление касается услуг передачи данных и телематических служб. Здесь, прежде всего, речь идет об услугах высокоскоростного доступа в сеть Интернет, а также об услугах физического размещения серверов клиента на технологической площадке ООО «РЕКОНН» и виртуальных хостингах.

Таким образом, ООО «РЕКОНН» можно представить как организацию, которая предлагает интегрированные услуги мобильной и фиксированной телефонии, передачи данных, телематических услуг связи, доступа в Интернет на базе беспроводных и проводных решений, включая технологии оптоволоконного доступа, Wi-Fi и сети третьего поколения.

Годом основания компании можно считать 2015 год, когда путем реорганизации прежней компании ООО «РЕКОНН. ОПЕРАТОР СВЯЗИ», было образовано Общество с ограниченной ответственностью ООО «РЕКОНН».

Все эти услуги (как и любые дополнительные услуги), когда-либо запланированные к введению в целях повышения прибыли, предусматривают четкую взаимосвязь с существующим законодательством РФ, что сформулировано в виде нормативно-правовых актов.

В настоящий момент в ООО «РЕКОНН» существует отдельная, хотя и разрозненная документация по управлению бизнес-процессами. К сожалению, на данном этапе она недостаточно систематизирована, что приводит к тому, что некоторые бизнес-процессы дублируются.

В любом случае, цель данной документации – помочь пользователю/сотруднику понять и воспринять важность тех вопросов, которые касаются управления бизнес-процессов. Информация изложена в виде блок-схем, таблиц и способствует ее легкому визуальному восприятию и запоминанию. Указанные приемы подачи материала крайне важны. Они являться дополнительным «плюсом» при осуществлении комплекса действий, предусматривающих реинжиниринг основного бизнес-процесса по согласованию клиентский заявок ООО «РЕКОНН».

На основании изученной документации всю деятельность компании ООО «РЕКОНН» можно представить схематично. Для реализации этой цели можно составить собственный, учебный документ. В этом случае, в нем будут рассматриваться:

1. Характеристика общего подхода к описанию деятельности организации. Моделирование деятельности Компании предполагает описание её различных предметных областей. Моделирование каждой предметной области должно начинаться с одной модели, которая

описывает верхний уровень данной предметной области. Схематично это представлено в документе следующим образом (см. рисунок 1):

Представляя информационную сводку о компании ООО «РЕКОНН», на основании изученных уставных документов, в сводной форме данную информацию можно представить следующим образом:

Таблица 3

Информационная сводка о компании ООО РЕКОНН»

Параметр	Назначение
Организационно-правовая форма:	Общество с ограниченной ответственностью
Размер организации:	Малый бизнес
Миссия организации:	Надежное и эффективное оказание услуг в целях удовлетворения потребностей основных потребителей
Стратегия:	Повышение капитализации за счет увеличения доли рынка и выхода на новые уровни оказания услуг
Цель создания организации:	Предоставление услуг местной и международной сотовой и радиотелефонной связи, включая доступ в сеть Интернет; Получения прибыли.

Продолжение таблицы 3

Предметом деятельности является:	- Создание средств и систем связи, в том числе быстро развертываемых систем радиотелефонной связи для стационарных и подвижных абонентов, проектов, систем проводной, магистральной, кабельной, оптоволоконной и других видов связи, создание телепортов и телекоммуникационных сетей; - Консультационные и информационные услуги, инжиниринг и маркетинг, касающийся телекоммуникационной сферы; - Коммерческие операции с «ноу-хау», научно-технической продукцией и информацией в области телекоммуникаций; - Проведение рекламных и иных мероприятий в целях распространения информации о деятельности Общества и его партнеров по реализации совместных проектов; - Осуществление любой другой деятельности, не запрещенной действующим законодательством.

Структура компании и должностные обязанности сотрудников организации:

Штат компании состоит из восемнадцати человек и подразумевает несколько отделов.

Ими являются:

- Отдел продаж и маркетинга;
- Отдел технической поддержки / клиентская служба;
- Отдел продаж;
- Бухгалтерия;
- Кадровая служба.

Каждый отдел возглавляет руководитель, у которого в подчинении находятся рядовые сотрудники. Руководители отделов подчиняются исполнительному директору. Исполнительный директор подчиняется генеральному директору.

На основании должностных инструкций и документов, к которым имелся доступ в ходе прохождения практики, удалось установить перечень обязанностей ряда ключевых сотрудников.

Так, зона ответственности **директора по продажам** это:

- Организация работы вверенных подразделений в целях выполнения целей, поставленных Генеральным директором, финансово-бюджетных показателей, а также других ключевых показателей эффективности (KPIs), определенных руководством Компании;

Организация и обеспечение операционной деятельности Отделения, а также реализации функциональных задач, определяемых корпоративными стандартами, политиками, процедурами, приказами и распоряжениями по Компании;

Обеспечение необходимой административной поддержки руководителям подразделений Филиала для эффективного ведения бизнеса;

Организация и проведение мероприятий, направленных на улучшение показателей бизнеса на всех видах рынка на уровне Отделения;

Организация и контроль работы по поиску новых возможностей для развития бизнеса: увеличение доли рынка на территории Отделения, поиск и запуск новых территорий, новых услуг и технологий, разработка и внедрение проектов на территории Отделения;

Анализ эффективности операционной деятельности на локальном уровне и формирование предложений по ее улучшению;

Организация работы функции продаж на рынке по выполнению ключевых показателей эффективности коммерческой деятельности Отделения и показателей удовлетворенности обслуживанием клиентов;

Планирование и контроль за эффективностью использования бюджета на продажи услуг мобильной связи, фиксированной связи, широкополосного доступа в интернет, сопутствующих услуг и абонентского оборудования;

Обязанности менеджера по маркетингу и рекламе:

- Проведение аналитической работы по следующим направлениям:

а) Прогнозирование развития рынка (проникновение, абонентские базы, мировые тенденции и т.д.).

б) Прогнозирование поведения конкурентов.

в) Анализ потребностей сегментов, их поведения, мотивации, устремлений, отношения к категории и характера использования сотовой связи.

- Проведение мероприятий по маркетинговой стратегии и планированию в соответствии с основными бизнес задачами филиала:

а)Подготовка маркетинг плана.

б) Разработка маркетинг-микса.

- Формирование локальных маркетинговых инициатив, координация их реализации и продвижения:

а) Разработка и запуск на рынок маркетинговых инициатив, направленных на массовый рынок филиала; запуск на рынок маркетинговых инициатив, направленных на бизнес рынок филиала.

б) Разработка ценовой политики, проведение оценки эффективности.

- Реализация политики по взаимодействию со СМИ, политики по кризисному реагированию и управлению корпоративными коммуникациями в кризисных ситуациях, социальной политики компании.

Среди обязанностей руководителя технической поддержки можно выделить следующие:

- Обеспечивать исполнение политик, процедур и стандартов Блока ИТ, в т.ч. по информационной безопасности.

- Обеспечивать целевое развитие и штатное функционирование всех элементов ИТ-инфраструктуры.

- Производить изменение элементов ИТ-инфраструктуры филиала в соответствии с принятыми процедурами.

- Эксплуатировать и развивать технические помещения ИТ (серверные, кроссовые) и инженерные системы.

5.Участвовать в формировании заявок на закупку ИТ-оборудования филиала.

На основании данных должностных инструкций, можно сделать вывод о том, что, несмотря на малый размер компании, данная документация весьма существенно детализирована, что уменьшает риски дублирования трудовых функций в лице сотрудников ООО «РЕКОНН».

Иные бизнес-процессы компании, будь то методики по работе с новыми клиентами или поддержка текущих абонентов, оформлены в виде

«скриптов» / сценариев, по которым осуществляется работа ответственными сотрудниками. Подобный подход позволяет свести к минимуму риск потери необходимой информации, а также получить максимально-полную информацию о нуждах клиента.

2.3. SWOT-анализ компании ООО «РЕКОНН»

В целях уточнения положения компании ООО «РЕКОНН» на рынке, следует выяснить ее сильные и слабые стороны в текущей среде, а также сформулировать представление о возможностях и угрозах, которые имеются перед ней в настоящее время или появятся в ближайшем будущем. Предполагается, что полученная информация будет получена при создании собственного предприятия малого бизнеса в будущем.

Таблица 4

Сильные стороны	**Возможности**
1. Хорошее положение на рынке; 2. Продуманная маркетинговая политика; 3. Широкая линейка услуг, включающая решения, основанные на высоких технологиях. 4. Отлаженные бизнес-процессы; 5. Масштабная география; 7. Высокое качество услуг;	1. Быстроразвивающийся российский рынок; 2. Увеличение разнообразия потребностей; 3. Развитие инноваций; 4. Смягчение налогового законодательства; 6. рост числа платежеспособного населения
Слабые стороны	**Угрозы**

Продолжение таблицы 4

1. Высокие цены на некоторые услуги; 2. Необходимость оптимизации качества связи для некоторых абонентов; 3. Ряд тарифов выглядят нелогичными; 4. Издержки на обслуживания сети; 5. Недостаточное количество сервисных центров; 6. Недостаточная сфокусированность на работе с текущими клиентами и допродажи им услуг.	1. Влияние со стороны государства 2. Финансовые риски 3. Конкуренция в области телекоммуникационных услуг; 4. Создание конкурентами более совершенствованного или нового продукта 5.Инфляция 6.Снижение спроса

Рассмотрев основные особенности ООО «РЕКОНН», как компании, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день ее команда работает достаточно слаженно на основе четко проработанных бизнес-процессах. У компании есть потенциал к росту и развитию. Вместе с тем, для оптимизации экономических показателей, управленческому звену компании следует сфокусировать больше внимания на работе с текущими клиентами, а также, по-возможности, оптимизировать тарифную сетку предприятия таким образом, чтобы она была интуитивно понятна большей части клиентов. Наконец, имеет смысл активнее использовать возможности телекоммуникационной отрасли, которая в настоящий момент находится в РФ в стадии развития, а значит это может принести дополнительные дивиденды.

Для понимания целевой аудитории ООО «РЕКОНН» требовалось получить данные о среднестатистическом потребители услуг организации. Для выполнения этой задачи были использованы анкеты с выставочных мероприятий для корпоративного бизнеса 2016 года, который предоставил отдел маркетинга.

В ходе анкетирования было опрошено примерно 100 потенциальных и реальных клиентов ООО «РЕКОНН». По итогам исследования данного материала, удалось установить, что в общем целевая аудитория компании представляет собой граждан в возрасте 17-40 лет. Наименьшая - старше 55 лет.

Рассматривая сферу занятости этих людей, удалось установить, что треть клиентов представляют собой работников сферы услуг, еще 26% - это представители промышленных, финансовых и государственных компаний. Оставшееся число – это работники торговли и питания, транспортном сегменте и некоторых иных направлений.

Если говорить о социальном статусе аудитории, то примерно половина опрошенных занимало должность руководителей отдела или департамента. Вторую половину в соотношении примерно два к трем занимали частные лица и собственники / владельцы бизнеса.

Говоря о масштабе компаний, которые пользуются услугами ООО «РЕКОНН», можно отметить, что около 65% человек – это представители среднего или малого бизнеса. Примерно 10% - представители крупного бизнеса. Оставшаяся часть – это представители иных категорий, в том числе граждане, не указавшие род и сферу деятельности.

Рассматривая процентное соотношение заинтересованных лиц в различных услугах ООО « РЕКОНН», по факту ознакомления с анкетами удалось выяснить, что примерно 70% пользуется преимущественно услугами телефонной и интернет связи, тогда как оставшаяся треть обращается или готова обратиться в компанию по вопросам использования data-центров и виртуальных хостингов. Интересный факт, что в ряде анкет, выразившие

желание воспользоваться услугами data-центров характеризуют себя как сотрудников крупных организаций, а это значит, что данное направление ООО «РЕКОНН» может развивать именно в сторону сотрудничества с масштабными предприятиями.

Хотя данные о портрете посетителей весьма обрывочны и позволяют составить только общее впечатление о целевой аудитории, бесспорным фактом является то, что ООО «РЕКОНН» вполне уверенно чувствует себя на рынке телекоммуникационных услуг не только для частных лиц, но и для малого и среднего бизнеса.

В позиционировании себя как телекоммуникационной компании, обращенной на нужды бизнеса, ООО «РЕКОНН» активно пользуется услугами своих партнёров. Среди них имеются достаточно известные компании. Примерный перечень партнеров выглядит следующим образом:

HURRICANE Electric
Level3
Cogent
Билайн (ВымпелКом)
Мегафон
МТС
Вест Колл
АВАНТЕЛ
Искра Телеком
ТЕЛВИО
Гарант-Парк-Телеком (RU Center Group)
Диджитал Нетворк (MSM)
СИТИТЕЛЕКОМ (группа компаний ФИЛАНКО)
ИнтИнформ
Burwella (Кипр)
SNYPIR (США)

AAG Telecom (Великобритания)

Благодаря качественной работе службы маркетинга ООО «РЕКОНН» удается наладить взаимовыгодную связь и в некоторых случаях получить дополнительных клиентов из числа абонентов некоторых из приведенных выше партнеров.

Для того, чтобы составить впечатление об удовлетворенности текущих клиентов услугами ООО «РЕКОНН», были проанализированы материалы, предоставленные отделом маркетинга.

В частности, было использовано специализированное исследование 2016 года, в котором ООО «РЕКОНН» оценивалось по таким параметрам как продукт, услуги, торговая марка и т.д.

При оценке важности всех атрибутов и степени удовлетворенности ими была использована 10-ти балльная шкала.

По результатам опроса выяснилось, что наиболее важны для опрошенных следующие атрибуты ООО «РЕКОНН» в порядке убывания:

- график работы технической поддержки;

- выполнение гарантийных обязательств;

- возможность внесения наличных и безналичных платежей;

- юзабилити сайта и удобство организации личного кабинета абонента;

- наличие акций для постоянных клиентов и своевременное информирование об их начале.

- наличие достаточного перечня услуг в линейки сервиса ООО «РЕКОНН»

- общий имидж торговой марки.

В среднем уровень удовлетворенности по каждому из этих параметров составил 6-8 пунктов из 10, что говорит о том, что ООО «РЕКОНН» находится в стадии развития и может сделать еще многое в отношении повышения качества предоставления услуг и вспомогательных сервисов. Вместе с тем, не следует отрицать уже и осуществлённых с 2015 действий,

которые позволили компании прочно занять место на рынке. По большинству показателей получены результаты «выше среднего». Это, на наш взгляд, является хорошим результатом.

По причине того, что лишь анкетные данные не могут служить точным инструментом установления целевой аудитории ООО «РЕКОНН», руководством компании активно используются и иные методики. К ним относится контекстная и поисковая реклама, баннерная реклама и участие в акциях с партнерами.

Особый акцент делается на продвижение компании в сети интернет через поисковую рекламу в системах Yandex и GOOGLE. В ближайшее время предполагается запуск аккаунтов в социальных сетях с целью увеличения числа клиентов из числа частных лиц. Встроенный маркетинговый инструментарий большинства сетей, а также вспомогательный софт позволит маркетинг-отделу компании установить не только регион потенциального клиента, но и ознакомиться с его нуждами и перечнем интересов. Подобная информация может быть использована в дальнейшем в маркетинговых материалах ООО «РЕКОНН» для привлечения еще большего числа клиентов.

В целом маркетинговая стратегия по установлению основных черт клиентов и их потребностей представлена в ООО «РЕКОНН» достаточно неплохо, однако определенное отсутствие интерактивности в виду только начинающегося формироваться присутствия в социальных сетях, на наш взгляд, несколько тормозит развитие компании – прежде всего, в плане доступа к рядовому потребителю из числа частных лиц.

Для того, чтобы разобраться как ООО «РЕКОНН» получает новых клиентов, имеет смысл изучить текущие практики по работе с клиентами, а также меры, которые предпринимаются руководством по их совершенствованию.

Истоки этих практик находятся в современной бизнес-литературе, которая с некоторых пор находится в свободном доступе как в интернете, так и в большинстве непрофильных книжных магазинов.

Построение коммуникации с клиентов на академических основных дисциплин по бизнесу говорит о том, что руководство «РЕКОНН» представляет процесс получения новых клиентов весьма осознанно и постоянно работает над его улучшением.

Главным образом, имеет смысл рассмотреть четыре правила, которых придерживается клиентская служба «РЕКОНН» при коммуникации с потребителями.

1. Индивидуальный подход

Несмотря на банальную формулировку, менеджмент «РЕКОНН» серьезно относится к данному принципу. В его основе поиск конкретных решений для единичного клиента, отсутствие шаблонности в диалоге. Предполагается, что именно этот подход помогает совместить желание клиента получить услуги и его финансовые возможности. Получая адекватное отношение менеджера клиентской службы, клиент чувствует собственную ценность и уже только поэтому в большинстве случаев готов обращаться в ООО «РЕКОНН» снова.

2. Комплексные услуги

При коммуникации с клиентами, все направлено на то, чтобы клиент купил как можно большое количество услуг с возможностью осуществлять эти действия регулярно. В этой связи менеджеры «РЕКОНН» предлагают не сепаратную услугу, а целый ряд, чтобы у клиента была возможность выбора.

3. Профессионализм и доверие.

Обращаясь в ООО «РЕКОНН», клиент исходит из того, что он обращается в компанию профессионалов. Задача менеджеров ООО «РЕКОНН» убедить клиента в том, что ему будут предоставлены профессиональные услуги, которые вызовут доверие. Для того, чтобы добиться данного результата, в ООО «РЕКОНН» неукоснительно

соблюдаются сроки и прозрачность всех бизнес-процессов. На всех этапах заключения сделки ведется сопровождение клиента с полным объемом необходимого информирования.

4. Личностный подход

Во время любой коммуникации с клиентом, менеджеры ООО «РЕКОНН» помнят, что они взаимодействуют с человеком, который соотносится с определенными уникальными личностными качествами. Именно поэтому весь диалог строится на принципе уважения. В сценариях звонка менеджеров ООО «РЕКОНН» есть памятка о том, что к клиенту необходимо всегда обращаться по имени, использовать в речи необходимые формулы вежливости, обращать внимание на его настроение и подстраиваться под него. Если человек, с которым коммуницируют менеджеры ООО «РЕКОНН, настроен позитивно, уместны будут и шутки, и улыбки. Если он выглядит сдержанным и строгим, стоит вести себя соответствующим образом, не выходя из официальных рамок.

Подытоживая суть представленных правил и в рамках их соблюдения, главная задача для сотрудника ООО «РЕКОНН» понимать, что существуют определенные схемы работы с клиентами на разных этапах взаимодействия.

Безусловно, ключевым этапом является первый контакт, когда клиент еще только настроен на сотрудничество и может в любой момент поменять решение. На этом этапе от менеджера ООО «РЕКОНН» или специалиста технической поддержки требуется быть пунктуальным, не переносить и не откладывать встречи с клиентом, заранее узнать его имя и другую информацию о нем как можно тщательнее подготовиться к презентации.

Если же средства у клиента есть, но он колеблется о принятии решения по поводу сотрудничества с ООО «РЕКОНН», задача менеджера - сделать предложение еще более привлекательным: пообещать какой-либо бонус, дополнительные услуги.

Хотя в основе данных практик лежит здравый смысл, сильная сторон ООО «РЕКОНН» доскональное изложение всех процессов, скриптов и

сценариев звонка в письменной форме. В этом случае ознакомление с ними занимание минимум времени, а также экономит время при заступленные новых сотрудников на должность в клиентский отдела, когда им нужно максимально быстро пройти обучение и включиться в рабочий процесс.

Ключевая идея в совершенствовании методик по коммуникации с клиентами для руководства ООО «РЕКОНН» - это регулярное повышение квалификации текущих и новых сотрудников. С этой целью руководством ООО «РЕКОНН» осуществляется проведение тренингов, направленных на введение новых эффективных техник продаж.

Разберем один из тренингов ООО «РЕКОНН», который лег в основу скрипта / сценария по общению с клиентов:

- При обучении новых сотрудников в компании ООО «РЕКОНН» существует деление продажи на следующие этапы:

А) приветствие

Б) выяснение потребностей

В) презентация

Г) работа с возражениями

Д) заключительный этап продажи

Менеджеров учат вежливости и лояльности к клиентам. Для более эффективных продаж и, следовательно, получения большей прибыли на данных тренингах возможно прорабатывать более подробно этап работы с возражениями.

Ниже представлены техники, которые используются в некоторых коммуникациях.

Например:

1. Эффективным методом работы с возражениями является так называемый «метод пружины». Пружина смягчает удар возражения. Такими пружинами являются фразы:

«Да, действительно, такое мнение существует, и в то же время…»

«Я Вас понимаю, и всё же…»

«Я нередко это слышу. И в этом есть доля правды. Вместе с тем Вы…»

«Хорошо, что Вы об этом сказали. Приятно говорить с человеком, который действительно в этом разбирается.»

«Да, на первый взгляд так оно и есть, и всё же, если присмотреться…»

«Да, так может показаться. Разобравшись, что к чему, можно убедиться в обратном…»

2. Самый распространённый вид возражений – возражения, связанные с ценой товара или услуги. В хороших переговорах цена произносится в самом конце, после презентации и разговора о качестве продаваемого продукта или услуги. Если о цене спросят в самом начале переговоров, и менеджер ответит, то весь разговор будет о цене. Поэтому, менеджерам ООО «РЕКОНН» предлагается сказать: «Позвольте, я покажу, что у меня есть. Потом я назову цену. А Вы решите, оправдана она ли она».

Менеджерам ООО «РЕКОНН» не рекомендуется употреблять в разговоре о цене слова, которые приносят клиенту боль и стресс. Это слова – цена, затраты, издержки, дороже, дешевле(!), потратите. Более позитивно звучат слова – стоимость, станете собственником, будете владеть, это приобретение обойдётся Вам всего в … Только после этого называется сама цена. Далее – время ожидания обратной связи, т.е. реакции на названную цену, это сориентирует дальнейшую стратегию переговоров.

3. Менеджеров ООО «РЕКОНН» учат работать с возражениями. На любое возражение в рамках скриптов предлагается ответить вопросом.

Пример 1: «С чем Вы сравниваете?» Если человек говорит, что это слишком дорого, он всегда мысленно сравнивает с каким-то другим вариантом. А если узнать, что это за другой вариант, то можно доказать выгодность покупки именно у Вас.

Пример 2: «Почему это для Вас важно?» Если клиент объяснит принципиальную важность для себя того и ли иного свойства товара или услуги, это также поможет развеять его сомнения по этому поводу.

Еще один метод успешной продажи, который используют менеджеры ООО «РЕКОНН» - это метод бумеранга. В настоящий момент он проходит обкатку. Это простой и эффективный метод. Клиент возражает, а продавец отвечает ему: «именно поэтому и…», и обосновывает выгоду данного приобретения.

Интересно, что согласно информации, которую удалось получить от сотрудников ООО «РЕКОНН», средние затраты компании на дополнительное обучение персонала составляют не более 8 000 рублей на сотрудника, при условии, что набирается группа из 4-6 человек.

Для проведения тренингов ООО «РЕКОНН» пользуются услугами частных бизнес-тренеров и учебных центров, некоторые из которых вполне известны. Например, это учебный центр «Специалист», цифровой университет «Нетология» и другие подобные организации.

Руководство ООО «РЕКОНН» видит множество плюсов в корпоративном обучении.

В пользу этого говорят следующие доводы:

1. Обучение сразу несколько человек в формате корпоративного тренинга наиболее выгоден, так как участие каждого специалиста в открытом семинаре будет более дорогим вариантом. К тому же формат корпоративного тренинга может предполагать выезд преподавателя на территорию ООО «РЕКОНН» и проведение обучения в удобное время, включая выходной день. Таким образом, достигается минимальный отрыв сотрудников от производства.

2. Еще немаловажным плюсом корпоративного обучения является и то, что программа курса может быть разработана специально для ООО «РЕКОНН», с учетом специфики его компании, с разбором практических задач и кейсов, обсуждением реальных проектов, исполняющихся в компании.

3. Достоинством корпоративного обучения является и то, что весь персонал (или группа) обучается у одного тренера, предусматривающего

какой-то определенный подход, что исключает возможность конфликта или спорных моментов в случае обучения сотрудников на курсах у разных преподавателей.

Разумеется, у корпоративного обучения есть и минусы. Главным образом, они касаются того, что отдел продаж и взаимодействия с клиентами у компании небольшой и обучение 4-5 человек представляется не таким экономически-выгодным, как в случае групп с 20-30 участниками, однако даже в этом контексте корпоративный ракурс намного выгоднее индивидуального.

Подводя итог настоящему разделу, мы убедительно доказали, что такая компания как ООО «РЕКОНН» уделяет огромное значение взаимодействию с клиентами, пытаясь выстроить эти процессы на научной основе с применением последних достижений бизнес-дисциплин. Это является ключом к ее успеху и дальнейшему развитию.

Глава 3. Осуществление реинжиниринга бизнес-процесса ООО «РЕКОНН» по согласованию проектов

В настоящей главе будут проанализировано осуществление реинжиниринга бизнес-процесса, отвечающего за согласование проектов в ООО «РЕКОНН».

3.1. Реинжиниринг Бизнес-процесса по оказанию услуг на примере согласования проектов в ООО «РЕКОНН»

Для осуществления реинжиниринга, нужна экспертная группа. Он должна быть способна к:

- формированию календарных графиков работ и диаграмм. На основе этого материала команда проекта получала возможность упрощенного понимания взаимосвязей между элементами бизнес-процесса. Становилось понятно, когда один из элементов процесса должен быть завершен и могу начаться следующий, а также когда возникала возможность для вариативного осуществления действий.
- гибкому управлению ресурсами, что подразумевало расстановку приоритетов между задачами по времени, по степени загруженности персонала и иным ключевым для организации параметрам.
- детализированному управлению затратами. Это позволяло во многих случаях качественнее рассчитывать финансовые показатели проекта в процессе осуществления реинжиниринга. Например, одним из результатов такого подхода стало снижение затрат на комплекс проводимых действий по оптимизации процесса по согласованию заявок ООО «РЕКОНН» в размере 8,3%.

Весь реинжиниринг должен быть подчинен следующим целям:

1. Удовлетворение потребности Клиента в сопутствующих и дополнительных видах услуг.

2. Получение дополнительного дохода компаний ООО «РЕКОНН».

Первая цель может быть достигнута за счет доведения до Клиента сведений о существующих услугах, а также своевременного выполнения его запросов на согласование проектов, когда он заказывают одну или несколько из подобных дополнительных услуг.

Вторая цель может быть реализована в случае своевременной оплаты клиентами оказываемых услуг.

Успешному достижению первой цели может способствовать контроль за соблюдением сроков и проверка качества выполнения мероприятий по оказанию услуг.

Успешной реализации второй цели может содействовать модерация денежных средств, поступающих на счет компании.

Входы процесса предстоящего реинжиниринга определяются: 1) с объектом - а именно потребностью клиента в дополнительной услуге, что может быть отражено в его заявке; 2) с описанием, то есть принятием заявки от Клиента на оказание дополнительной услуги; 3) с требованиями, которые заключаются в соблюдении сроков обработки и начала выполнения заявки.

Выходы процесса реинжиниринга также предусматривают связь с объектом - то есть, они направлены: 1) на удовлетворение потребности клиента; 2) на оформление акта об оказании услуг; 3) на создание финансово-аналитической отчетности с описанием ситуации (в том случае, когда по результатам выполнения услуг оформляются первичные документы и формируется отчетность); 4) на формирование требований (т.е. когда клиенту должна быть предоставлена услуга надлежащего качества, в какое, четко-определенное время она должна быть выполнена, по какой цене, которая должна быть конкурентно-способной, с учетом всех аспектов клиентоориентированности, которые приняты в компании).

При более подробном рассмотрении структуры непосредственных участников процедуры по согласованию проектов в процессе реинжиниринга, а также в ее конечной форме, когда реинжиниринг будет завершен, можно выделить следующие роли:

1. Владелец процесса «оказания дополнительных услуг». — Им является Заместитель директора департамента либо другое назначенное должностное лицо.

2. Ответственный руководитель структурного подразделения, курирующий конкретную заявку или выделенную группу заявок.

3. Оформитель заявки — лицо, подчиненное ответственному руководителю структурного подразделения, или сам руководитель, который может брать на себя подобные функции.

4. Инициатор обращения в ООО «РЕКОНН», то есть, клиент, обратившийся с заявкой (запросом) на услугу.

5. Вспомогательные лица, среди которых могут быть юристы, просматривающие договор для согласования и реализации дополнительных услуг, бухгалтеры, осуществляющие практический контроль средств, а также другой персонал ООО «РЕКОНН», который так или иначе привлекается к процессу реализации запроса, поступившего от клиента [I, стр. 6-12].

В итоге мы приходим к следующей схеме взаимодействия с проектами:

1. **Первый этап. «Прием заявки на согласование проекта».**

2. **Второй этап — это непосредственный «Прием заявки от клиента»** специалистом в ответственном подразделении филиала.

3. **Третий этап «Выполнение заявки»**

3.1. Если заявка подлежит реализации по инвестиционной программе, то задача реинжиниринга сводится к тому, чтобы сделать процесс ее согласования максимально-автоматизированным без лишнего взаимодействия с клиентом и чрезмерного документооборота.

3.2. В том случае, если на втором этапе установлено, что входящая заявка не может быть выполнена простым способом, то для компании ООО «РЕКОНН», в текущих условиях с учетом целей реинжиниринга, она является целевой.

3.3. – 3.4. После того, как перечень услуг определен, наступает процесс подготовки договора о выполнении услуг, согласования проекта и выставления счета на оплату.

3.4. Этап оплаты. На этом этапе заказчик обязан в течение срока, установленного договором, осуществить оплату заказанных услуг. Задача администрации ООО «РЕКОНН» предоставить клиенту максимально простые способы оплаты.

3.5. Повторный прием клиента в офисе.

3.6. – 3.7. – 3.8. Получив на руки подписанный договор, свидетельство о подтверждении оплаты счета, Руководство ООО «РЕКОНН» имеет полное право осуществить согласование проекта, о чем уведомляет клиента.

Таким образом, после проведенного реинжиниринга, схема проекта получается более автоматизированной и удобной для восприятия.

Отметим, что реинжиниринг бизнес-процесса по согласованию проектов ООО «РЕКОНН» был осуществлен с учетом ряда принципов, жизненно-важных для корпоративной среды организации.

Кратко приведем их формулировку:

1) В основе начала работ лежит ориентация на стратегические цели организации.

2) Крайне важна ориентированность результатов процессов, подвергшихся реинжинирингу, на «потребителей».

3) Фундаментальным принципом при проведении реинжиниринга бизнес-процессов по согласованию проектов ООО «РЕКОНН» является тезис о полноте и однозначности распределения ответственности.

4) Еще одна важная особенность реинжиниринга бизнес-процесса, проводимого именно в отношении согласования проектов ООО «РЕКОНН» - высокая степень унификации и стандартизации требований к описанию бизнес-процессов.

5) Следующий принцип успешного реинжиниринга ключевого бизнес-процесса ООО «РЕКОНН» по получению дохода – это согласованность всех его ступеней.

6) Заключительный принцип – это проактивный характер системы процессного управления [31, стр. 23].

В рамках подбора оптимальной модели реинжиниринга, команда ООО «РЕКОНН» начала свою работу с выбора оптимальной подходящей методологии описания бизнес-процессов.

Среди предложенных вариантов рассматривались использовалось смешение следующих концепций:

1. Блок-схема бизнес-процесса, состоящая из геометрических фигур.
2. Словесное описание бизнес-процесса.

Использовались следующие методологии:

- **Методология структурного анализа и проектирования (SASD).**
- **Методология IDEF.**
- **Методология ARIS** (Architecture of Integrated Information Systems), которая также является и программным продуктом для моделирования бизнес-процессов организаций.

Согласно принятому решению на собрании директоров, за основу была принята методология ARIS.

3.2. Особенности реинжиниринга бизнес-процессов по согласованию проектов и использованием системы ARIS

Система ARIS — это методология и тиражируемый программный продукт для моделирования бизнес-процессов организаций.

Любая организация в методологии ARIS рассматривается с пяти перспектив:

- организационной;
- функциональной;
- обрабатываемых данных;
- структуры бизнес-процессов;
- продуктов и услуг.

При этом каждая из этих перспектив разделяется ещё на три подуровня: описание требований, описание спецификации, описание внедрения.

Кратко рассматривая применение системы ARIS в различных аспектах реинжиниринга бизнес-процессов по согласованию дополнительных услуг ООО «РЕКОНН», можно выделить использование ряда ее моделей по отношению к тем или иным элементам мероприятий, направленных на оптимизацию деятельности организации.

Схематично непосредственно-происходящие бизнес-процессы в ООО «РЕКОНН» в системе ARIS демонстрируется также либо в виде диаграмм, либо в виде иерархической древовидной структуры. Благодаря этому, менеджменту компании становится проще отследить функциональность и функционирование каждого этапа, как бизнес-процессов старого образца, так и основного бизнес-процесса по согласованию проектов, над которым был проведен реинжиниринг.

Согласно данной схеме у пользователя системы формулируется ясное понимание, какой отдел организации будет ответственен за согласование договора и между какими подразделениями компаниями будет распределена ответственность за реализацию условий документа.

Таким образом, становится понятно, что любой бизнес-процесс ООО «РЕКОНН» стандартизируется группой ответственных сотрудников.

Рассмотрев особенности проектирования реинжиниринга бизнес-процесса на примере системы ARIS, мы еще раз убеждаемся в том насколько важно и полезна наглядность и возможность отслеживания всех запланированных изменений. Визуальный контроль и четкая логика, а также возможность оценить происходящее в любой точке бизнес-цикла – это серьезное преимущество и достижение на пути к успешному завершению не только самого процесса реинжиниринга, но и всей последующей функциональности оптимизированного процесса.

Осуществление реинжиниринга бизнес-процесса по согласованию проектов на примере ООО «РЕКОНН» позволило организации добиться ряда преимуществ. Приведем некоторые из них. Итак, удалось:

1. Обновить бизнес-процесс, приносящий доход;
2. Диверсифицировать способы получения дохода;
3. Систематизировать накопленный опыт в области предоставления услуг.

Все эти достижения повысили эффективность управления компанией.

Как видно из описания достигнутых результатов, за счет проведенного реинжиниринга удалось достичь главного – повысить способы и уровни дохода ООО «РЕКОНН». В фактической реализации это выражено достижением по показателям выручки.

Заключение

Проанализировав текущее состояние компании ООО «РЕКОНН», удалось выяснить, что у данной организации есть достаточный потенциал для дальнейшего развития. Для его полноценного развития необходим реинжиниринг основных бизнес-процессов, отвечающих за прибыль.

Предполагается, что после успешно-проведенных оценочных мероприятий, программа оптимизационных действий может быть сформулирована более точно. Это связано с тем, что в данном отчете подробно отражена характеристика компании, ее экономический потенциал каждого из пяти направлений, которыми она занимается, а также изложены типы методик, согласно которым она может эффективно позиционировать себя во внешней среде.

Таким образом, можно сказать, что задача данного практического отчета успешно выполнена. Прежде всего потому, что при оценке компании ООО «РЕКОНН» удалось практически применить различные маркетинг и аналитические управленческие модели для объективной оценки деловой среды ООО «РЕКОНН». Во-вторых, потому, что с помощью применения этих моделей, удалось заинтересовать управленческий состав ООО «РЕКОНН» в оптимизации ключевых процессов по генерации прибыли. В результате, получен не только еще больший практический опыт в области прикладного оценочного менеджмента, но и полностью сформулирована тема для выпускной квалификационной работы, которая и будет касаться оптимизации ключевых доходогенерирующих бизнес-процессов в клиентском отделе. На этом примере планируется сформулировать реальные методы по оптимизации управления компании в области малого и среднего бизнеса.,

В рамках проведенного анализа ООО «РЕКОНН» были также выполнены следующие задачи, а именно:

- Дана общая характеристика компании, ее структуре и положению на рынке. Выполнение данной задачи чрезвычайно важен в рамках построения собственной бизнес-карьеры в будущем. Получен необходимый практический опыт и понимание «изнутри» того, как работают предприятия малого и среднего бизнеса в повседневном режиме.

- Проанализирована целевая аудитория ООО «РЕКОНН» и ее поведенческие паттерны. Это дает практическую возможность осознать важность подбора корректной целевой аудитории для каждого бизнеса в отдельности. После же совершения выборки, отдельную важность составляет проведение регулярных маркетинговых исследований для понимания настроения потенциальных и текущих клиентов.

- Проведено исследование методик по работе с клиентами. Преимущественно, в отделе продаж и отделе технической поддержки. Изучены все сценарии переговоров, а также установлена значимость регулярного проведения корпоративного обучения для повышения квалификации сотрудников.

Наконец, в настоящей работе мы предложили способ увеличения прибыли клиентоориентированной компании за счет оптимизации ключевого бизнес-процесса, осуществляемого на примере согласования проектов в ООО «РЕКОНН».

На основании мы показали:

- как именно реинжиниринг существующего бизнес-процесса позволит организации получить дополнительную прибыль за счет предоставления дополнительных услуг на возмездной основе и какие его части следует изменить для достижения необходимого результата;

- возможности увеличения прибыли ООО «РЕКОНН;

- возможность оптимизации бизнес-процесса по возмездному оказанию дополнительных услуг по согласованию.

Мы также показали, что многие из проведенных действий ООО «РЕКОНН», осуществлявшей реинжиниринг, могут быть восприняты другими предприятиями нашей страны.

Обозначено основное условие для этого – четкое понимание целей любого реинжиниринга, его грамотное планирование, поэтапное проведение и, возможно, доработка процесса уже по факту проведенных мероприятий по обновлению. Также нами отмечено, что для достижения положительного эффекта, необходимо проводить анализ и планирование любых начинаний; предусматривать достаточную и необходимую степени их клиентоориентированности (если они связаны с услугами для людей), а также предпринять попытку их максимальной компьютеризации / оптимизации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдикеев Н.М., Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс MBA / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеманов, А.Д. Киселев. М.: Эксмо, 2005. 592 с.
2. Абдикеев Н.М., Управление корпорации и реинжиниринг / Н.М. Абдикеев, А.Д. Киселев. М.: ИНФРА-М, 2011. 382 с.
3. Андерсен, Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Бьерн Андерсен; пер. с англ. С.В. Ариничева. М.: Стандарты и качество, 2003. 272 с.
4. Баркан Д.И., Управление продажами / Д.И. Баркан. СПб.: СПбГУ, 2007. 908 с.
5. Елиферов В.Г., Репин В.В., Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; М.: Инфра-М, 2005, 320 с.
6. Зиндер Е. З., Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжининринг / Е.З. Зиндер // Системы управления базами данных – 1996 №1 – с. 55-67
7. Зинкевич .А., Секреты клиентоориентированности. / Андрей Зинкевич; интернет-издание, 2014.
8. Клочков А.К., KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. М. : Эксмо, 2010. 103 с.
9. Лучков В. И., Что такое клиентоориентированность / В. И. Лучков // Бизнес-журнал – 2010 - №5 – с. 15-17
10. Маркетинговая миопия / Т. Левитт // Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг; пер. с англ., сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс. - М. – СПб. : Питер, 2001. 752 с.
11. Оболенски Н., Практический реинжиниринг бизнеса / Н. Оболенски; пер. с англ. М.: Лори, 2004. 384 с.
12. Ойман Е.Г., Реинжиниринг бизнеса / Е.Г. Ойман, Э.В. Попов. М.: Финансы и статистика, 1997. 336с.

13. «Подводные камни» презентации товаров и услуг в обслуживании клиентов / В. Кобзева // Управление сбытом - 2007 - № 4 - С. 24-26.
14. Портер, Майкл, Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов ; пер. И. Миневрина. М. : Изд. Альпина Паблишер, 2005. 190 с.
15. Система элементов управления бизнес-процессами (BPM) / Т.О.
16. Руднев Р.В. // Рекламный рынок России: проблемы и перспективы. Международная научно-практическая конференция (20 апреля 2010 г.): материалы и доклады; под общ. ред. проф. Е.В. Сибирской. Орёл : ОрёлГИЭТ, 2010. 260 с.
17. Селиверстова, Т.Е. Точилкина // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Глобализация науки: проблемы и перспективы». 2014. - Часть 3. - С. 126-131.
18. Тельнов Ю.Ф., Реинжиниринг бизнес-процессов / Ю.Ф. Тельнов; уч. пос. М.: Финансы и статистика, 2005. 116 с.
19. Технология структуризации и описания организации – шаг за шагом / С.М. Ковалев, В.М. Ковалев // Журнал «Консультант директора» - 2004 - №8 – с. 13-15.
20. Томпсон (мл.) Артур А., Стратегический менеджмент концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон (мл.), А.Дж. Стрикленд III; пер. с англ. М. – СПб. – Киев : Изд. Вильямс, 2006. 926 с.
21. Хаммер М., Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи, СПб. : Изд. Манн, Иванов и Фербер, 2000. 288 с.
22. Яблочников Е.И., Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования и производства / Е.И. Яблочников, В.И. Молочник, Ю.Н. Фомина; уч. пос. СПб. : ИТМО, 2010. 152 с.
23. Харрингтон Джеймс, Эсселинг К.С., Нимпвеген Харм Ван., Оптимизация бизнес процессов. Документация, Анализ, Управление,

Оптимизация / Джеймс Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимпвеген; СПб.: Азбука, 2002, 310с.

24. Цуканова О.А., Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов / О.А. Цуканова.; уч. пос. СПб.: ИТМО, 2015. 100 с.
25. Чукалина Г.М., Планирование принудительного реинжиниринга бизнес-процессов как особой формы реструктуризации предприятия / Г. М. Чукалина // Молодой ученый. – 2014 - №11. – с. 252-255.
26. How Information Gives You Competitive Advantage / M.E. Porter, V.E. Millar // Harvard Business Review. - 1985. - № 85. - July-August. P. 149-160.
27. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T.H. Davenport, J.E. Short // Sloan Management Review - 1990 – Summer. - P. 11-27.
28. Регламент оказания Дополнительных Услуг в ООО «РЕКОНН»
29. Регламент по «Управлению договорной работы ООО «РЕКОНН».
30. Соглашение о моделировании бизнес-процессов ООО «РЕКОНН»
31. Положение о системе процессного управления ООО «РЕКОНН»
32. Техническое задание по оптимизации процесса дополнительных услуг ООО «РЕКОНН»
33. Бизнес-организатор – http://www.biz-or.ru
34. Бизнес-сайт: обратная связь. – http://www.comagic.ru/blog/posts/mar/10_tricks_to_get_maximum_benefit/
35. Информационный электронный ресурс «Википедия» – https://ru.wikipedia.org
36. Компания Exclusiveltd – http://www.exclusiveltd.co.uk/
37. Компания Harlands Accounts – http://www.harlandsaccountants.co.uk/
38. Компания Ribaenterprises – http://www.ribaenterprises.com/

39. Менеджмент качества – http://www.kpms.ru/General_info/BP_Management.htm
40. Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера – http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model//
41. Официальный сайт компании ООО «РЕКОНН» – http://www.reconn.ru