

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование менеджмента бизнес-процессов
(на примере ООО «Аргус»)»

Студент(ка)

Е.П. Сафонова

Руководитель

(И.О. Фамилия)
к.э.н. С.Е. Васильева

(личная подпись)

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

к.э.н., доцент С.Е. Васильева _____

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

(личная подпись)

«23» мая 2017 г.

Тольятти 2017

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

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Сафонова Елена Павловна

1. Тема: «Совершенствование менеджмента бизнес-процессов на предприятии (на примере ООО «Аргус»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 22 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «АРГУС»

4. Содержание бакалаврской работы:

1.Организация бизнес-процессов и их совершенствование: теоретические и методические аспекты

1.1 Сущность и содержание эффективного управления бизнес-процессами в организации

1.2 Принципы и современные подходы к управлению бизнес-процессами в организации на основе реинжиниринга и инжиниринга

2. Анализ действующей системы управления ООО «Аргус»

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Анализ основных бизнес-процессов и ключевых проблем в моделях бизнес-процессов

3. Основные направления совершенствования системы управления бизнес-процессами на предприятии ООО «Аргус»

- 3.1 Основные направления повышения результативности бизнес-процессов
- 3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий
- Заключение
- Библиографический список

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
 2. Актуальность, цель и задачи исследования;
 3. Основные экономические показатели деятельности организации;
 4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
 5. Графические данные по результатам анализа управления производственным процессом;
 6. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
 7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания 28 декабря 2016 года

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.П. Сафонова

(И.О. Фамилия)

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

«Менеджмент организации»

(подпись)

С.Е. Васильева
(И.О. Фамилия)

« » 2017 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Сафоновой Елены Павловны

по теме: «Совершенствование менеджмента бизнес-процессов на предприятии (на примере ООО "Аргус")».

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	28.12.2016 – 28.12.2016	28.12.2016	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 10.05.2017	10.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	10.05.2017 – 15.05.2017	15.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	20.05.2017 – 29.05.2017	29.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

С.Е. Васильева

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.П. Сафонова

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврская работа посвящена *совершенствованию менеджмента бизнес-процессов на предприятии (на примере ООО "Аргус")*»

Цель данной бакалаврской работы состоит в рассмотрении теоретических и методических аспектов организации бизнес-процессов и разработке рекомендаций и механизма оптимизации основных бизнес-процессов как пути совершенствования системы управления на исследуемом предприятии.

Объект исследования: ООО "Аргус"

Данная работа объемом на 82 страницы машинописного текста включает: содержание; введение; теоретическую часть; аналитическую часть; проектную часть; заключение;

Первый раздел содержит теоретические и методические аспекты организации бизнес-процессов. В частности, в первой главе рассматривается сущность и содержание эффективного управления бизнес-процессами в организации; принципы и современные подходы к управлению бизнес-процессами в организации на основе реинжиниринга и инжиниринга.

Второй раздел представляет собой аналитическую часть работы, в ней приведено описание объекта исследования, его диагностика, сформулированы выводы по результатам анализа деятельности. В частности, во второй главе проводится анализ действующей системы менеджмента ООО "Аргус"; проводится анализ основных бизнес-процессов и ключевых проблем в моделях бизнес-процессов.

В третьем разделе предложены основные направления повышения результативности бизнес-процессов и разработаны модели «to be» на основе готового решения ERP АСУ «Менеджмент».

Список использованных источников состоит из 30 источников. В работе было использовано 4 таблицы и 21 рисунок.

Содержание:

<u>Введение.....</u>	<u>7</u>
<u>1 Организация бизнес-процессов и их совершенствование: теоретические и методические аспекты.....</u>	<u>10</u>
<u>1.1 Сущность и содержание эффективного управления бизнес-процессами в организации.....</u>	<u>10</u>
<u>1.2 Принципы и современные подходы к управлению бизнес-процессами в организации на основе реинжиниринга и инжиниринга.....</u>	<u>24</u>
<u>2 Анализ действующей системы управления ООО «Аргус».....</u>	<u>32</u>
<u>2.1 Краткая характеристика предприятия.....</u>	<u>32</u>
<u>2.2 Анализ основных бизнес-процессов и ключевых проблем в моделях бизнес-процессов.....</u>	<u>44</u>
<u>3 Основные направления совершенствования системы управления бизнес-процессами на предприятии ООО «Аргус».....</u>	<u>60</u>
<u>3.1 Основные направления повышения результативности бизнес-процессов.....</u>	<u>60</u>
<u>3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....</u>	<u>68</u>
<u>Заключение.....</u>	<u>78</u>
<u>Библиографический список</u>	<u>80</u>

Введение

Актуальность темы исследования. Существует множество причин, внутренних и внешних, которые сделали постоянное совершенствование жизненно необходимым на современных рынках: - Во-первых, эффективность многих процессов имеет предрасположенность к снижению со временем, если их постоянно не поддерживать. И с этим сложно не согласиться, ведь для того чтобы организация была успешной и рентабельной в ней необходимо, как минимум, поддерживать текущие стандарты и проводить определенный объем работ по обслуживанию производства. Если поставлена цель совершенствоваться и обновляться, то это потребует дополнительных усилий. – Во-вторых, если какая-то организация не занимается совершенствованием качества предоставляемых услуг, то можно быть уверенным в том, что этим активно занимаются ее конкуренты. Даже если представить, что совершенствование не интересно ни данному предприятию, ни его прямым конкурентам, всегда найдутся более предприимчивые третьи лица, которые пожелают занять данный сегмент рынка. – В-третьих, современные потребители с каждым днем становятся все более требовательными. И стремиться соответствовать этим требованиям просто необходимо. Уровень поставок и их качество день ото дня растут. И это неизбежно приводит к стремительному росту ожиданий потребителей. Не всегда реально превзойти ожидания, но к этому надо стремиться.

В этом контексте конкурентоспособность предприятия тем выше, чем качественнее оно умеет учитывать текущую рыночную конъюнктуру, но и анализировать и предусматривать будущие условия функционирования, реагируя на изменения окружающей среды, обеспечивая соответствия внутренней организации требованиям рынка. При этом изменения не рассматриваются как исключительное явление: потребность в них возникает неуправляемо и не зависит от используемых на предприятии методов

управления, а продиктовано ускорением ритма современной жизни и изменчивостью окружающей среды.

Таким образом, предприятие, стремящееся выжить или улучшить свое положение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации бизнес-процессов.

Объект исследования: ООО «Аргус»

Предметом исследования бакалаврской работы является совершенствование менеджмента бизнес-процессов на предприятии.

Цель исследования состоит в рассмотрении теоретических и методических аспектов организации бизнес-процессов и разработке рекомендаций и механизма оптимизации основных бизнес-процессов как пути совершенствования системы управления на исследуемом предприятии.

Задачи бакалаврской работы:

- проанализировать сущность и содержание эффективного управления бизнес-процессами в организации;
- обобщить принципы и современные подходы к управлению бизнес-процессами в организации на основе реинжиниринга и инжиниринга;
- изучить общую информацию о деятельности предприятия ООО «Аргус»;
- описать характеристику основных бизнес-процессов и системы их управления;
- определить основные направления повышения результативности бизнес-процессов на исследуемом предприятии;
- оценить экономическую эффективность предложенных направлений совершенствования системы менеджмента бизнес-процессов в ООО «Аргус».

Теоретическая база исследования основана на трудах российских экономистов и специалистов в исследуемой области.

Проблема разработки бизнес-процессов, разработке теоретических основ и методологий описания бизнес-процессов, а также практических рекомендаций для разработки бизнес-процессов деятельности компаний занимаются многие исследователи. Такие как, Репин В.В., Елиферов В.Г., Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. и др.

Данная работа объёмом на 82 страницы машинописного текста включает: содержание; введение; теоретическую часть; аналитическую часть; проектную часть; заключение; библиографический список.

В работе было использовано 4 таблицы и 21 рисунок.

1 Организация бизнес-процессов и их совершенствование: теоритические и методические аспекты

1.1 Сущность и содержание эффективного управления бизнес-процессами в организации

Бизнес-процесс это комплекс мероприятий, совокупность разных видов деятельности направленных на создание максимально ценного для потребителя продукта или услуги, а так же оптимизации работы компании в целом. Для понятной картины бизнес-процессы представляют при помощи блок-схемы бизнес-процессов. За каждым из бизнес-процессов должен быть закреплен владелец или другими словами ответственный за него.

Само словосочетание «бизнес-процесс» приобрело активное употребление в речи с начала 90-х годов прошлого столетия основателями реинжиниринга бизнес-процессов Хаммером, Чампи, Дэвенпортом, и др. Ранее для его определения использовался термин «процесс» (в основном в системах менеджмента качества). Существует большое количество определений терминов «процесс» и «бизнес-процесс». Эксперты в области менеджмента процессов и бизнес-процессов, редко толкуют термин «процесс» буквально, а чаще творчески перефразируют его в соответствии с собственным видением, закладывая в определение значительную субъективную составляющую.

В современных учебниках термины «процесс» и «бизнес-процесс» имеют один и тот же смысл, но при этом существуют как минимум два варианта их совместного использования:

- в первом варианте термины «процесс» и «бизнес-процесс» считаются одинаковыми и взаимозаменяемыми;
- во втором варианте предлагается разделение понятий «процессов» и «бизнес-процессов».

Существуют три вида бизнес-процессов:

1) Управляющие бизнес-процессы – это такие процессы, которые охватывают весь комплекс функций управления, начиная с каждого конкретного бизнес-процесса и заканчивая системы управления в целом. Это и стратегическое планирование предприятием, и менеджмент окружающей среды, и оперативное управление процессами.

2) Операционные – бизнес-процессы, которые составляют содержание основного бизнеса компании и формируют основной поток доходов. К ним относятся процессы: продаж, отгрузки, планирования, расчетов и подведения итогов и т.д.

3) Поддерживающие – бизнес-процессы, которые поддерживают операционные процессы. Это бухгалтер и составление баланса, менеджмент персонала и информации, контроль и обеспечение качества и т.д.

Бизнес-процесс начинается с запроса потребителя и заканчивается его удовлетворением. Он подразделяется на несколько подпроцессов, которые имеют собственные особенности, но направлены на достижение цели главного бизнес-процесса.

Бизнес-процессы необходимо составлять так, чтобы создавать значимость для потребителей, и при этом существенно исключать любые ненужные или даже вовсе лишние активности. Правильно сформированные бизнес-процессы должны увеличивать ценность и рентабельность на выходе.

Традиционный подход к управлению предприятия заключается в рассмотрении его, как совокупности различных подразделений. В то же время будет правильным рассматривать предприятие как совокупность бизнес-процессов. Это объясняется тем, что:

- каждый процесс имеет потребителя, и акцентирование внимания на каждом из процессов способствует наилучшему удовлетворению запросов потребителей;

- создание ценности по отношению к конечной продукции;
- определение границ изучаемого процесса, позволит обеспечить лучшее взаимодействие и понимание требования и запросов потребителя которые необходимо удовлетворить;
- при назначении владельцев процессов/ответственных за процесс, получается уйти от распределения ответственности по фрагментам(частям), что часто возникает на специализированных предприятиях;
- грамотное управление процессами дает возможность создать благоприятные условия для контроля времени выполнения работ.

Процесс – это действия, которые выполняются в определенном порядке ради получения необходимого результата. Наиболее полно под процессом подразумевается целостная последовательность взаимосвязанных действий, которые преобразуют вход в результаты на выходе. Каждый отдельный процесс должен иметь поставщика и потребителя.

Далее рассмотрим понятие бизнес-процесса. Бизнес-процесс – это некое действие, на вход которого поступают один или несколько ресурсов, которые обрабатываются на основе правил персоналом предприятия, компьютером или иным инструментом, в результате чего на выходе создается продукт, который необходим потребителю. Бизнес-процессы помогают добиваться более эффективной деятельности предприятия, потому что, акцентируют свое внимание на потребностях потребителей. Именно поэтому максимально важно повысить значимость бизнес-процесса, чтобы увязать с ним многочисленные его функции.

Рисунок 1, полностью отображает последовательность происходящего.

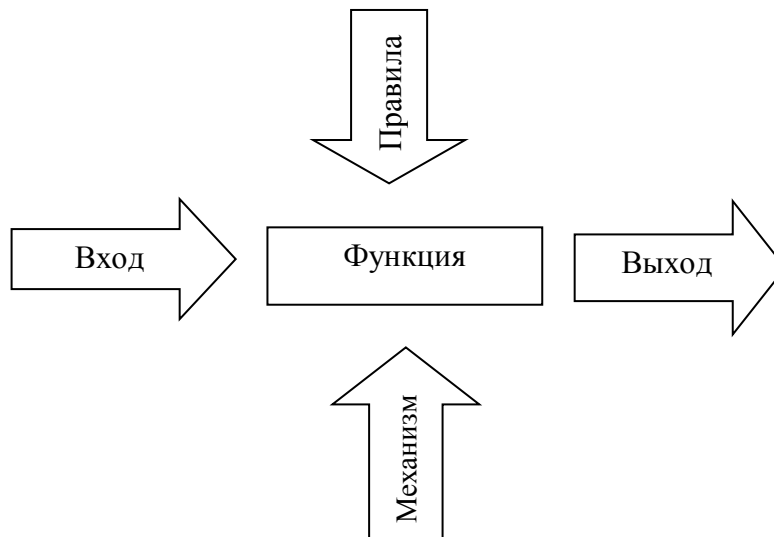


Рисунок 1 - Условная схема бизнес-процесса

Следовательно, бизнес-процесс - это непрерывная серия задач, решение которой осуществляется с целью преобразования входа в выход (результат). Исходной точкой и конечным продуктом бизнес-процесса всегда является выход.

Существует три подхода выделения бизнес-процессов:

1) По функциям. При этом подходе выделение процесса происходит на основе последовательности действий в рамках функциональных сфер ответственности. Так же он выполняет определенный ряд задач, таких как поиск покупателей и своего рынка, развитие будущей стратегии компании, продажи и продвижение, разработка новых продуктов и услуг.

2) По результату. При этом подходе границы бизнес-процесса определяются на основе конечного результата или продукта.

3) По добавленной ценности. Данный подход базируется на принципе «потребителю важен не сам продукт, а его ценность»

Моделирование работы организации в виде системы взаимодействующих процессов и, как часть этой задачи, составление

перечней бизнес-процессов вылилось в отдельную самостоятельную область исследований. Плимутский университет (США) разработал несколько последовательных «ступеней» бизнес-процессов, состоящих из пяти уровней. В этой иерархии процессы делятся на три основные группы: «производство», «поддержка», «управление».¹

Более простой подход предложен NTNU/SINTEF (Трондхейм) при реализации проекта и разработки способов повышения производительности и продуктивности производства (ТОРР) на основе бенчмаркинга. Все процессы в соответствии с теорией М. Портера о цепочках ценности структурированы на:

1) Первичные процессы – основные и создающие ценности процессы организации, которые начинаются от внешнего потребителя и заканчиваются внешними поставщиками;

2) Поддерживающие процессы, которые не создают добавленную ценность, но которые необходимы для обеспечения основных процессов (например, управление финансами и управление персоналом);

3) Процессы развития – это процессы, которые позволяют создавать цепочку ценности в основном и во вспомогательных процессах (например, разработка продукции и развитие отношений с поставщиками).²

Таким образом, функциональный и процессный подходы к структурированию организации создают двойственность и обуславливают противоречия между организационной структурой и поставленными перед организацией задачами:

- границы между ними представляют непреодолимые границы-барьеры и работники обязаны оставаться все время внутри них;

¹ Шеметов П.В., Петухова С.В., Чередникова Л.Е. Менеджмент. М.: Омега Л, 2012. - с.37

² Ильина А.И. Экономика организации: учебное пособие. М.:Новое знание, 2015-с.46

- связи через границы областей ограничены, и сотрудники структурных единиц должны выполнять только те требования, которые находятся в их зоне ответственности;

- каждая структурная единица старается увеличить зону своего влияния и размер своих полномочий в то же время оптимизировать уровень показателей собственной деятельности. Наличие перечисленных проблем и необходимость их решения привело к тому, что в нынешнее время под организацией понимается не совокупность структурных единиц, а совокупность ее бизнес-процессов:

- каждый процесс имеет потребителя, и концентрация внимания менеджмента на каждом из процессов способствует лучшему удовлетворению его запросов;

- создание ценности (по отношению к создаваемой продукции) обеспечивается процессами ;

- определение границ рассматриваемого процесса, а также «поставщиков» (вход) и «потребителей» (выход), дает возможность обеспечить наилучшее взаимодействие и понимание потребностей, которые следует удовлетворить как внутри организации, так и во внешней среде;

- при управлении целостным процессом, в реализации которого участвуют множество структурных единиц, а не отдельными единицами снижается риск улучшения одной части системы в ущерб других;

- назначение владельцев процессов, позволяет избежать распыления ответственности, что часто происходит на специализированных предприятиях;

- управление процессами позволяет обосновать время выполнения работ и объём требуемых ресурсов, что повышает эффективность контроля³;

Процессный подход подразумевает необходимость постоянного совершенствования осуществляемых в организации основных и вспомогательных бизнес-процессов, поскольку:

- уровень показателей многих процессов, если с его постоянно не поддерживать, с течением определенного времени имеет склонность к снижению. А это значит, что для поддержания текущих стандартов необходимо проводить определенный объём работ по обслуживанию производства. Но современные темпы научно-технического развития требуют значительных усилий для совершенствования и обновления;

- прямые потенциальные конкуренты, прилагают огромные усилия для укрепления своих позиций на рынке;

- качество используемых ресурсов постоянно растёт, это, в свою очередь, приводит к стремительному росту ожидания потребителей, что требует от организации постоянных усилий по совершенствованию и увеличению предлагаемой ценности.

Процесс совершенствования бизнес-процессов предполагает комбинирование непрерывного совершенствования с качественными прорывами. Организация, функционирующая на принципах непрерывного совершенствования, создает предпосылки для прорывных изменений (инноваций).

Общая модель совершенствования бизнес-процессов разработанная Бредрупами в рамках исследовательского проекта TOPP, построена по принципу цикла Деминга – PDCA (планируй, делай, проверяй, внедряй), в котором предусмотрено управление обратной связью и непрерывное

³ Боумэн К.А. Основы стратегического менеджмента М.: Юнити, 2016. -с.107

совершенствование. Основные этапы модели совершенствования бизнес-процессов представлены на рис 1.1.

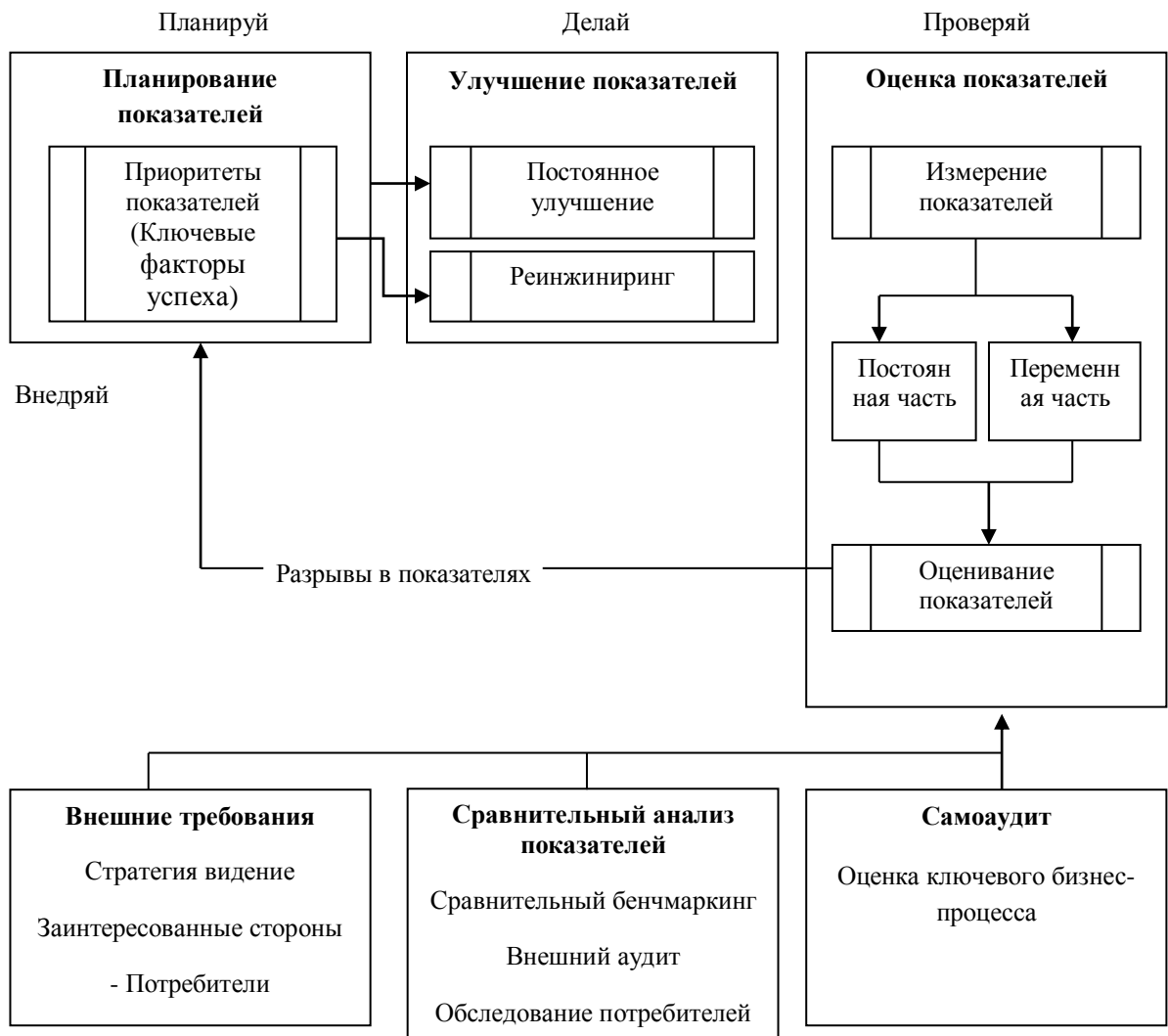


Рисунок 1.1 – общая модель совершенствования бизнес-процессов

В самом верху данной схемы показана часть циклического процесса совершенствования состоящая из фаз: совершенствование, планирование, оценки сделанного и внедрение. Где трудно угадать где происходит начало цикла, потому как сам процесс цикла бесконечен и в нем нет ни начала ни конца. Внизу схемы видно, какие данные нужны для оценки этих показателей. После чего прописывается описание действий происходящих в рамках процесса совершенствования. Первая фаза – фаза оценки показателей

оценивающая уровни данных показателей. Текущие показатели изменяются с началом процесса совершенствования. Полученные итоги формируют основу для планирования данного процесса. В последующих циклах этого процесса фаза оценки показателей дает возможность выявить, насколько положительными были введенные улучшения. После запуска циклического процесса, после каждого его оборота, наглядно можно увидеть и сравнить результаты произошедших изменений для сверки их с предыдущими данными. Это даст емкое понимание эффективными ли были введенные улучшения, и к какому результату они приведут в итоге. Это поможет сделать правильные выводы для планирования следующего цикла совершенствования.

Фаза планирования позволяет проанализировать и сформировать приоритеты, в соответствии с теми процессами, в которых необходимы усовершенствования. Главный результат этой фазы процесса совершенствования – составление шкалы ценностей тех областей, в которых необходимы вмешательства и усовершенствования. Немаловажным элементом данной фазы – является определения ответственности в организации за планирование и совершенствование показателей.

Активная фаза процесса - это следующий элемент совершенствования показателей. В ней происходит внедрение в соответствии с составленным ранее рейтингом. Здесь не отображается, каким способом можно добиться улучшений. Но анализируя процесс понять, что и малые постепенные улучшения и более масштабные прорывы могут стать частью конечного результата. Когда циклический процесс непрерывных улучшений запущен, то результаты инициатив по совершенствованию будут измеряться в фазе оценки показателей. И если окажется, что нововведения дают качественные положительные результаты в фазе внедрения, то усовершенствованные процессы следует определить как новый стандарт.

В процессе общего совершенствования бизнес-процессов выделяют несколько основных направлений, в которых происходит организация действий по улучшению и совершенствованию. Топ-менеджменту необходимо взять на себя ответственность за оценку показателей верхнего иерархического уровня.

В зоне ответственности высшего руководства находится принятие на себя всей ответственности за определение приоритетов работ по улучшениям. Особенно это важно для крупных компаний и затратных проектов.

При этом должна обеспечиваться единоличная ответственность. Отдельные проекты по совершенствованию реализуются эффективнее, если создается специальная команда, но возможно также создание специализированных групп, решающих любые задачи непрерывного совершенствования.

Составление карты взаимосвязей и последующее действие по разработке блок-схемы, как и решение других задач документирования процесса, необходимо проводить в группе, включающей основных участников рассматриваемого процесса. В эту группу могут входить лидер команды, владелец процесса, потребители и поставщики процесса. Их роль состоит в том, чтобы совершенствовать, направлять и корректировать процесс документирования до того момента, пока не придет взаимное согласие относительно того, каким образом в действительности протекает сегодня рассматриваемый процесс. Обычная блок-схема показывает, что происходит в процессе. Меж функциональная блок-схема дает возможность установить, кто выполняет то или иное действие и к какому функциональному отделу принадлежат исполнители (рис 1.2).

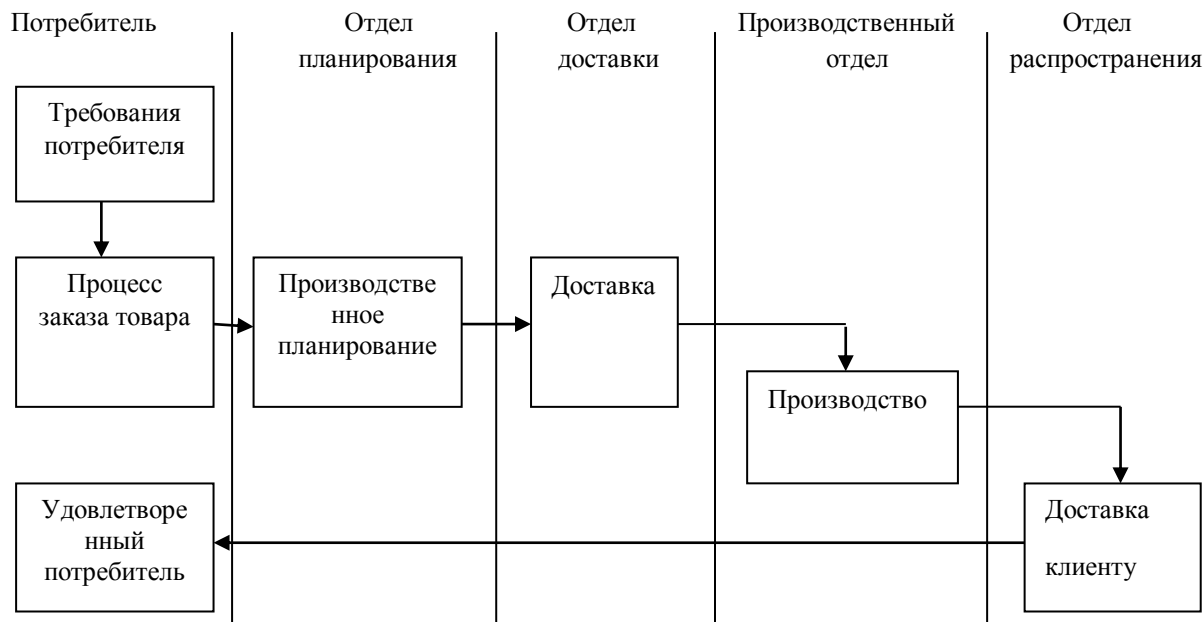


Рисунок 1.2 – Пример меж функциональной блок-схемы бизнес-процесса

Организации осуществляют переход к процессной ориентации через полное документирование всех процессов, или через постепенное. Которое происходит по мере утверждения и принятия всех особенностей новых проектов совершенствования. Основная проблема организаций состоит в том, что люди привыкли и умеют работать в структуре отделов, но мало кто из сотрудников готов взять на себя ответственность за организацию процессов.

В основном существует слабое понимание, где заканчивается один процесс, а где начинается другой. Мало кто желает брать на себя ответственность доставляя продукт или услугу процесса потребителю в срок и надлежащего качества. Чаще всего, сначала кто-то один берет на себя ответственность за процесс, а затем эта ответственность плавно перераспределяется между несколькими людьми. На этом примере мы видим, что управление происходит отдельными сегментами процесса, но никто не обладает полной ответственность за процесс в целом. В этом и есть отличительная особенность процесса без владельца. В результате нет никакой возможности провести улучшений данного процесса, так как для этого необходимы четкие указания собственника/владельца. Назначение

ответственного за процесс методом назначения определенных сотрудников «собственниками бизнес-процессов» в организации предполагает следующий уровень ответственности:

- владельцу процесса передаются все полномочия для того, чтобы он по своему усмотрению инициировал изменения в процессе;

- владелец процесса несет ответственность за постоянный контроль и мониторинг хода процесса;

- владелец процесса несет ответственность за инициализацию улучшения процесса;

- в компетенции владельца процесса создание инициативной группы, состоящей из сотрудников, которые решают отдельные задачи по совершенствованию данного процесса.

После внедрения процессной ориентации и назначения собственников, структурная форма организации приобретает иной вид. На схеме уже не отображаются одновременно и вертикальные и горизонтальные связи. Существуют два варианта:

- 1) Блок-схема с выделением только структурных единиц (рис.1.3);
- 2) Блок-схема с обозначением только процессов (рис.1.4)

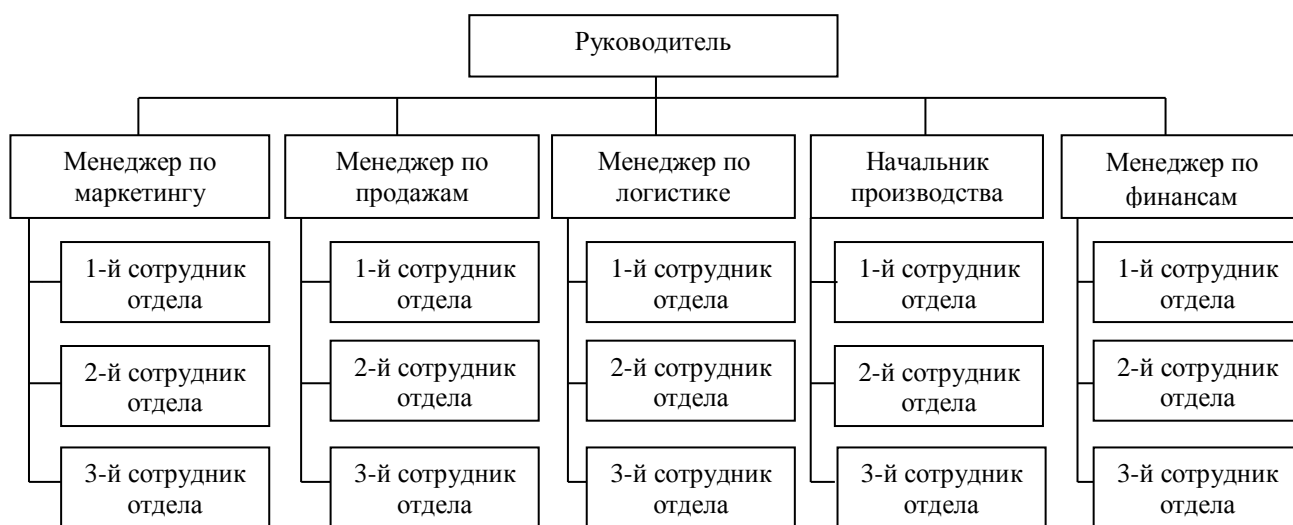


Рисунок 1.3 – Блок-схема с выделением только структурных единиц



Рисунок 1.4 – Блок-схема с обозначением только процессов

В управлении российскими компаниями, на практике по реализации проектов совершенствования систем, были обнаружены некоторые отрицательные явления, такие как:

- 1) Повторение функций;
- 2) Скрытое противостояние интересов собственников и топ-менеджеров компаний;
- 3) Отсутствие элементарных знаний в области экономики организации, отсутствие компетенции по применению инструментария менеджмента и маркетинга у большинства российских руководителей при наличии хорошего управленческого опыта;
- 4) Не имеется система улучшения деятельности организаций на всех уровнях. Частое явление - сотрудники, которые не заинтересованы в улучшениях своей деятельности и деятельности организации;

5) Внедрение информационных систем без тщательного предварительного анализа необходимости этого приводит к тому, что зачастую автоматизируются процессы (а иногда и целые компании), которые неэффективны и требуют улучшения.⁴

Подведем краткий итог содержания раздела 1.1:

- бизнес-процессы являются основой эффективного управления предприятием;
- в каждой компании может быть свой набор процессов;
- бизнес-процесс это цепочка действий, которая выполняется в определенном порядке;
- бизнес-процесс имеет начало и окончание;
- бизнес-процесс начинается со спроса клиента и заканчивается его удовлетворением;
- на входе в процесс идут ресурсы которые на выходе преобразуются в продукт или услугу для потребителя;
- бизнес-процессу необходим владелец или собственник;
- владелец бизнес-процесса несет полную ответственность за происходящее внутри самого процесса;
- процесс должен многократно и устойчиво проводить продукт одинаковым качеством.

В деятельности каждой организации можно насчитать, как минимум несколько десятков бизнес-процессов. И их необходимо постоянно структурировать, оптимизировать и совершенствовать.

⁴ Сидоров Д.В. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними. М.: Вершина, 2013-с.297

1.2 Принципы и современные подходы к управлению бизнес-процессами в организации на основе реинжиниринга и инжиниринга

Реинжиниринг бизнес- процессов (от англ. Business Process Reengineering, BPR) предполагает радикальные изменения в деятельности организаций, приводящих к резкому повышению эффективности.

Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес- процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности как затраты, оперативность, качество и уровень обслуживания.

Приведенное определение содержит четыре ключевых слова: «фундаментальный», «радикальный», «резкий» и «бизнес-процесс»⁵:

-под словом «фундаментальное» подразумевается «переосмысление текущих правил и положений ведения бизнеса», которые часто оказываются неуместными, устаревшими или ошибочными;

-«радикальное» изменение относится « ко всей существующей системе, а не к отдельным ее частям», то есть это глубокие тщательно выверенные изменения, с отбрасыванием старых и изобретение абсолютно новых процессов. Одним словом кардинальные изменения;

-«резкий» - подразумевает, что реинжиниринг не применяется в тех случаях, когда необходимо увеличение показателей деятельности организации на 10-100%, а разумен и необходим в тех случаях, когда требуется добиться «скачкообразного рывка» показателей деятельности на 500-1000% и более. Когда существует явная необходимость во «взрывном» воздействии на ход процессов;

⁵ Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты.-М.: Волтерс Клувер,2012.-с.104

-«бизнес-процесс» определяется как система совокупности целенаправленных, последовательных, и регламентированных видов деятельности, в которой при помощи управляющего воздействия и ресурсов входы процесса преобразуются в его выходы (продукт), представляющий ценность для потребителя.

Другими словами реинжиниринг представляет собой форму реформирования предприятия, которая способствует резкому повышению эффективности его деятельности за счет преобразования бизнес-процессов, корректировки или замены используемой бизнес-модели. Суть реинжиниринга в выделении основных бизнес-процессов предприятия, в их детальном изучении и исследовании с целью дальнейшего преобразования.

Большинство современных компаний приходят к пониманию необходимости реинжиниринга для повышения общей эффективности бизнеса.

Дополнительно этому способствуют следующие факторы:

-необходимость предоставления инвесторам деятельности компании в международных стандартах описания бизнес-процессов;

-создание новых направлений деятельности компании и подразделений.

К основным преимуществам проведения реинжиниринга относят:

-выработку оптимальных путей реализации основной стратегии компании с учетом растущей конкуренции и развития технологий;

-обеспечение контроля финансовых и временных затрат, а так же оценку их долевого участия в конечной цене продукта;

-повышение качества взаимодействия между сотрудниками и подразделениями компании;

-создание механизма выработки должностных инструкций, регламентов, положений и прочих документов.

Реинжиниринг необходим в следующих случаях:⁶

1. В условиях, когда предприятие находится в кризисном состоянии. Тогда он направлен на решение наиболее острых экономических, управленческих и финансовых проблем предприятия в краткосрочном периоде и рассматривается как один из инструментов антикризисного управления, результатами которого является создание условий для эффективного функционирования. В современных условиях такая ситуация характерна для большей части государственных и значительной части частных предприятий и организаций.

2. В условиях, когда текущее положение предприятия можно в целом признать удовлетворительным, но прогнозы его деятельности являются неблагоприятными. В этом случае реинжиниринг может быть своевременной реакцией на негативные последствия которые пока еще не приобрели необратимого характера.

3. Реинжиниринг может быть внедрен и на благополучных, преуспевающих предприятиях, желающих при помощи данного процесса выйти на более высокий уровне, с целью ускоренного отрыва от ближайших конкурентов и создания исключительных свойств предлагаемого продукта или услуги.

Выделяют два типа реинжиниринга: кризисный реинжиниринг и реинжиниринг развития. В первом случае когда речь идет о крайне сложных проблемах в организации, второй же применяют когда дела в компании идут неплохо, но наглядно ухудшается динамика развития компании.

⁶ Галямина И.Г. Управление процессами. – СПб.: Питер, 2013.-с.102

Не менее важно отличать реинжиниринг бизнес-процессов и регулярное совершенствование, базирующихся на одних и тех же параметрах, но имеющих отличительные свойства (см. табл.1)

Таблица 1 – Совершенствование и реинжиниринг бизнес-процессов

Параметры	Совершенствование	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемы	Радикальное перепроектирование
Начальная точка	Существующий процесс	С чистого листа
Длительность изменений	Малая	Большая
Частота изменений	Непрерывно/Единоновременно	Единоновременно
Охват	Узкий - функциональный подход	Широкий - меж функциональный подход
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Стратегическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Изменение корпоративной культуры	Культурный/структурный
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз

В контексте также важно отметить необходимость различать близкие по звучанию, родственные, но все же различные по смыслу термины: реструктуризации предприятия, реорганизация и реинжиниринг бизнес-процессов.

Реструктуризация предприятия - это изменение его структуры, в том числе изменение порядка, расположения его элементов, оптимизация системы функционирования, а так же элементов формирующих его бизнес. Более формально реструктуризацию можно определить так: реструктуризация - это процесс комплексной всеохватывающей оптимизации системы функционирования предприятия в соответствии выработанной стратегии его развития, способствующее повышению высокой отдачи и конкурентоспособности производства для выпускаемой продукции

на базе современных методов и подходов к управлению и улучшению управления.

Исходя из приведенных определений можно выделить три основных отличия в описании процессов реинжиниринга и реструктуризации.

На первом месте, объект проводимых изменений. Как ранее упоминалось, в случае реструктуризации преобразованию подвергаются характеристики состояния системы (вся структура организации), в случае реинжиниринга изменения и реформы проходят во внутрисистемных процессах.

Второе отличие заключается в объемах проводимых изменений.

Реинжиниринг, в его «традиционном» определении, прежде всего ориентирован на полную, абсолютную замену существующих процессов, начинающихся с учетом прежнего опыта, но все же с чистого листа. Реструктуризация в свою очередь подразумевает структурные преобразования как всей системы, так и отдельных её спектров, подсистем и элементов.

И наконец, третье отличие находит свое полное отражение в главной цели формализации процесса. Так реинжиниринг в его традиционном определении подразумевает обязательный переход к его процессной схеме ведения бизнеса, с отказом от функциональной структуры, и с внедрением автономных междисциплинарных рабочих групп. Процесс же реструктуризации не столь формализован и подразумевает достаточно размашистый спектр конечных структур.

Реинжиниринг предполагает решение следующих задач (рис.1.5).



Рисунок 1.5 – Последовательность решения задач реинжиниринга

В связи с этим реинжиниринг проводят в несколько этапов, совпадающих по характеру работ с задачами, представленными выше.

1)Подготовительный этап. Включает два подэтапа:

- Обследование предприятия. Ключевая задача этапа - идентификация бизнес-процессов предприятия, составление перечня бизнес-процессов, их разделение на основные, вспомогательные и процессы развития, оценка состава и объема работ. На этапе проводится разработка системы критериев оценки эффективности существующих и проекционных бизнес-процессов таких как время выполнения процесса в целом, количество заложенных функций, степень автоматизации, стоимость.

- Разработка проекта по реинжинирингу бизнес-процессов предприятия. Подготавливаются и согласовываются этапы работ и календарный план выполнения реинжиниринга бизнес-процессов компании.

2)Моделирование существующих бизнес-процессов, их оценка.

- Моделирование организационной структуры предприятия и построение модели бизнес-процессов в него входят схемы моделей и их текстовое описание.

- Анализ бизнес-процессов. На этом этапе производится проверка соответствия существующих моделей бизнес-процессов таких как документальное обеспечение процессов, пересечение функций внутри служб и между сотрудниками, целесообразность и эффективность принятия решений, длительность, контроль качества и другие субъективные факторы. Проведение данных работ позволяет выявить и проанализировать проблемы в организации бизнес-процессов.

- Разработка рекомендаций и формирование предложений по улучшению существующих бизнес-процессов.

3) Создание новой модели бизнес-процессов также включает три подэтапа:

- Перепроектирование существующей модели бизнес-процессов. На этом этапе происходит тщательный анализ причин низкой эффективности существующих бизнес-процессов и осуществляется поиск решений изменения бизнес-процессов.

- Моделирование и разработка новой модели бизнес-процессов.

Возможно создание нескольких модификаций (версий) с учетом преобразований логики процессов, количественных параметров процессов, изменений в организационной структуре, в информационном обеспечении. При несоответствии заложенных показателей эффективности в новой модели допускается ее корректировка в процессе моделирования.

- Разработка рекомендаций по внедрению новой модели бизнес-процессов и объединение ее с программным обеспечением компании.

4) Внедрение модели бизнес-процессов включает:

- создание плана внедрения новых бизнес-процессов (планирование ресурсов, планирование организационных изменений, финансовое планирование работ, планирование разработки информационной системы);

- оповещение и информирование персонала путем совещания, тренинги, презентаций;

- получение необходимых и нужных ресурсов (финансирование, материальное обеспечение). Ее внедрение.

- поэтапное плановое внедрение новых бизнес-процессов.

5) Контроль качества. Осуществление контроля качества и всех предложенных корректировок для исполнения мероприятий внедрения подготовленной выработанной модели бизнес-процессов.

6) И наконец, завершение реинжиниринга, оценка о проделанной работе в соответствии с поставленными задачами и разработанными планами проекта.

Реинжиниринг крайне важен для российского предпринимательства так как с ним приходят новые возможности и положительная динамика перемен.

Недостатками отечественного предпринимательства являются слабое применение, разработка и внедрение бизнес-процессов в структуру организаций. Бизнес-процессы, регламенты учетной практики, бизнес-процедуры практически не сформированы, а без этого успешный реинжиниринг невозможен. Процесс управления изменениями состоит из оценки готовности к изменениям самой фирмы и разработки плана ее изменений.

Отечественным менеджерам рекомендуется использование такой методики потенциала реинжиниринга:

- определения направления развития бизнеса;
- определение конечного результата проекта;
- грамотное планирование процесса;
- определение кадровой политики и самой структуры организации
- технологическая поддержка;
- осуществление внутренней политики фирмы;
- привлечение ресурсов для проведения проекта;
- внедрение проекта в структуру организации.

2 Анализ действующей системы менеджмента ООО «Аргус»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Компания «Аргус» успешное и динамично развивающееся предприятие, ведущее производство дверей в Йошкар-Оле с 2001 года и за эти годы надежно зарекомендовавшее себя в данном сегменте рынка. Опыт работы, наличие собственных производственных площадей, использование современных технологий и оборудования позволяют компании выпускать продукцию с высокими техническими и дизайнерскими характеристиками и, в то же время, доступную широкому кругу покупателей. Благодаря этому продукция компании «Аргус» востребована во многих городах России и ближнего зарубежья.

Компания предлагает надежные входные и межкомнатные двери. Стальные двери изготовлены из высококачественных экологически чистых материалов и отличаются разнообразием вариантов конструкций дверных полотен и коробок, порошково-полимерного покрытия, замков и фурнитуры отечественного и импортного производства. В наличии огромный выбор наружных и внутренних отделок с элементами лазерной резки и кованым декором, зеркалом и декоративным стеклом, витражами и пескоструйной обработкой, молдингом.

Межкомнатные двери выполнены из массива отборной древесины сосны с высококачественным, экологически безопасным итальянским покрытием. Благодаря современному импортному оборудованию и опытным высококвалифицированным специалистам, предприятие выпускает на собственных производственных площадях не только глухие и остекленные межкомнатные двери, но и погонаж к ним.

Кроме того, компанией запущено собственное производство врезных замков, - как сувальдных, так и цилиндровых, - соответствующих высоким стандартам безопасности. Все замки «Аргус» проходят многоступенчатую

систему проверки в отделе технического контроля, подтвержденную гарантийными обязательствами и сертификатами.

Также предприятие успешно развивает и другие самостоятельные направления производства - художественную ковку и витражи.

Предприятие «Аргус» занимается производством дверей любого назначения и комплектации: технические, тамбурные, противопожарные, с тремя контурами уплотнения, двустворчатые, с полками и фрамугами, а также индивидуальной комплектации под заказ.

Общество является юридическим лицом, свою деятельность осуществляет на основании учетной политики и действующего законодательства РФ.

В своей деятельности организация руководствуется Уставом, приказами и распоряжениями дирекции организации, планами, графиками и технической документацией.

Организационная структура ООО «Аргус» представлена на рисунке 2.1

Директор в пределах своей компетенции осуществляет руководство текущей деятельностью ООО «Аргус». Права и обязанности директора определяются Федеральным законом (об обществах с ограниченной ответственностью и уставом общества). Директор является единоличным исполнительным - распорядительным органом, который представляет интересы общества и действует от имени общества без доверенности в силу закона и устава.

Коммерческий отдел ООО «Аргус» возглавляет начальник отдела, в подчинении у которого находятся отдел продаж и склад. Начальник коммерческого отдела осуществляет планирование, организацию и контроль процесса закупок товара, управляет коммерческим блоком фирмы, осуществляет ведение переговоров с потенциальными клиентами фирмы.

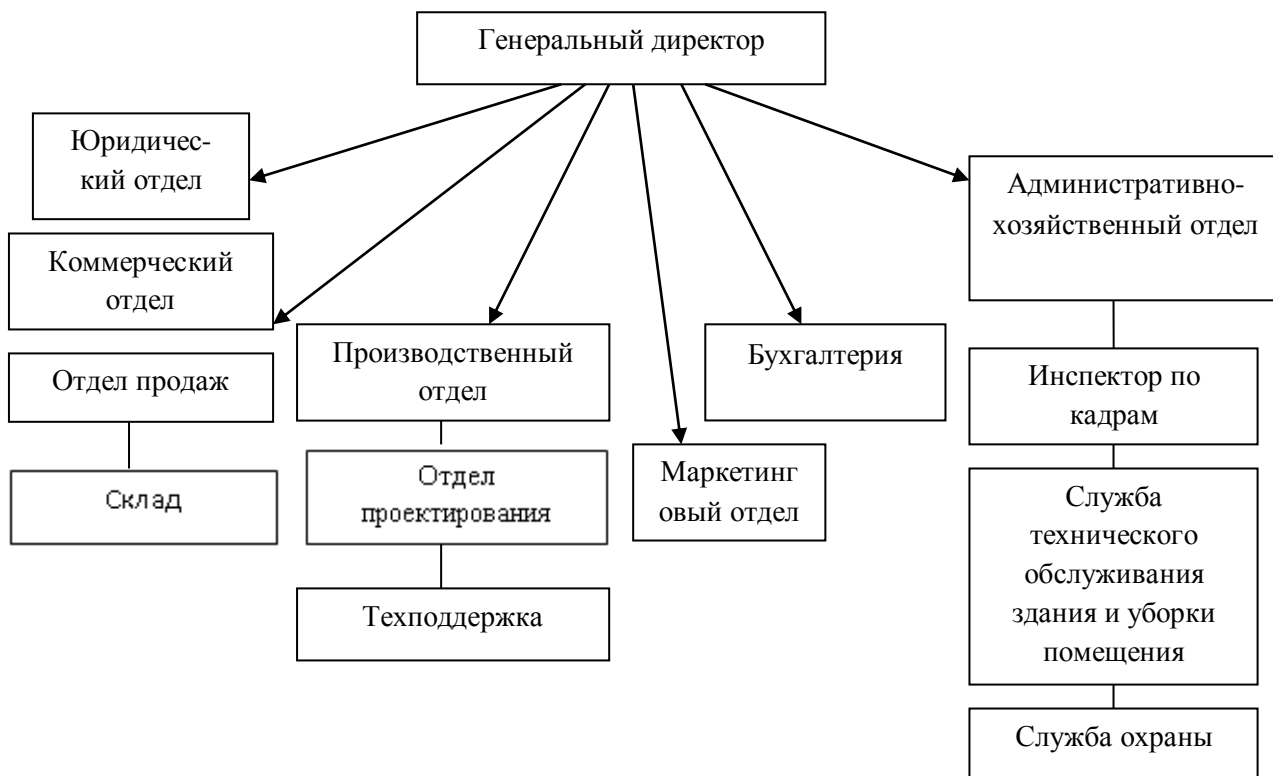


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Аргус»

Производственный отдел возглавляет Главный инженер, в подчинении у которого находятся начальник ПТО и рабочие (сметчики, мастера). На данный отдел возложены основные функции по организации и выполнению проектных работ и осуществление технической поддержки.

Проектная служба ООО «Аргус» осуществляет: разработку концепций дверей любой ёмкости и сложности; разработку обоснования инвестиций в производство дверей; проектирование дверей; защиту проектов в органах государственной экспертизы до получения положительного результата.

Административно-хозяйственный отдел ООО «Аргус» решает технические проблемы, ответственен за техническое состояние помещения и строительных инструментов фирмы.

Одна из самых главных служб ООО «Аргус» - это бухгалтерия. Ей руководит главный бухгалтер, который составляет бухгалтерскую отчетность, производит расчёт заработной платы, учёт расчетов, учёт

налогов, учет операций по продаже товаров, учет себестоимости услуг, прибыли и т.д.

Главной задачей ООО «Аргус» является поддержание производственных мощностей и улучшение качества предлагаемой потребителю продукции путем снижения издержек производства.

Являясь налогоплательщиком, ООО «Аргус» применяет общепринятую систему налогообложения в соответствии с НК РФ и является плательщиком следующих налогов: налог на добавленную стоимость; налог на доходы физических лиц; налог на прибыль; транспортный налог.

Оперативный учет и контроль над выручкой и прибылью осуществляется на основе первичных бухгалтерских документов. Бухгалтерский учет и все записи о хозяйственных операциях ведутся на компьютере в программе 1:С Бухгалтерия.

По данным синтетического и аналитического учета прибыли и убытков составляется квартальная и годовая отчетность в соответствии с Положением по бухгалтерскому учету «бухгалтерская отчетность организации ПБУ 4/99, утвержденным приказом Минфина РФ от 06 июля 1999 г. №43 н .

Ответственность за подготовку и представление этой бухгалтерской (финансовой) отчетности несет главный бухгалтер ООО «Аргус».

В торговых объектах используется иерархическая организационная структура, когда работники подчиняются лицам, расположенным выше из по иерархической линии подчинённости и руководят теми, кто находится ниже. Круг работы каждого сотрудника строго определён должностными инструкциями.

Глобальные решения принимаются на уровне высшего руководства, которое осуществляет также координацию всей торговой сети. Высшему руководству подчиняются менеджеры среднего звена со своим кругом

полномочий. И на третьей ступени иерархии власти находятся менеджеры низшего звена. Во главе организации ООО «Аргус» стоит команда профессиональных менеджеров. Для поддержания лидирующей позиции компания заинтересована в постоянном развитии и улучшении штата сотрудников, путем привлечения опытных и квалифицированных специалистов, а также обучения и повышения квалификации уже имеющихся сотрудников компании.

Большое значение имеет рациональное разделение труда работников ООО «Аргус». Ведь оно предусматривает наиболее рациональную расстановку работников торгово-технологических операций, точное и конкретное определение функциональных обязанностей каждого работника. Основными формами разделения труда в организации являются: функциональное, квалификационное и товарно-отраслевое.

Конкретные решения, распоряжения передаются по цепочке сверху вниз, и обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями.

Управление предприятием состоит из таких функций как:

- стратегическое и текущее управление;
- управление персоналом;
- планирование;
- управление маркетингом;
- управление финансами;
- управление производством.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Аргус» за 2014-2016 гг. приведены в табл. 2.

№ пп	Наименование показателей	2014 г.	2015 г.	2016г.	Отклонения (+,-)		Темп роста, %	
					2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1	Объем продаж, тыс. руб.	162633	170248	245874	+7615	+75626	104,68	144,42
2	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	7145	6937	9893	-208	+2956	97,09	142,61
3	Среднегодовая численность персонала, чел.	55	58	60	+3	+2	105,45	103,45
4	Производительность труда, тыс. руб. (стр. 1/стр. 3)	2956,9	2935,3	4097,9	-21,6	+1162,6	99,27	139,61
5	Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел. (стр.2/стр. 3)	129,9	119,6	164,8	-10,3	+45,2	92,07	137,79
6	Среднемесячная оплата труда, руб.	28500	31500	35000	+3000	+3500	110,53	111,11
7	Себестоимость продаж, тыс. руб.	145399	149246	220336	+3847	+71090	102,65	147,63
8	Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	1697	2393	4613	+696	+2220	141,01	192,77
9	Чистая прибыль, тыс.руб.	602	308	117	-294	-191	51,16	37,99
10	Затраты на рубль продаж, руб. (стр. 7/стр. 1)	0,89	0,87	0,89	-0,02	+0,02	97,75	102,3
11	Рентабельность продаж, % (стр. 8/стр. 1)*100%	1,04	1,41	1,88	0,37	0,47	135,6	133,33

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Аргус» за 2014-2016 гг.

Как видно из приведенных данных, объемы и масштабы деятельности ООО «Аргус» растут. Объем продаж за 2015 год вырос по сравнению с предыдущим годом на 7615 тыс. рублей это на 4,68%. За 2016 год этот прирост уже составил 75 626 тыс. руб. относительно 2015 год или на 44,42%, все это благодаря росту объемов реализации; структурным сдвигам в производимой продукции; степенью выполнения договорных обязательств.

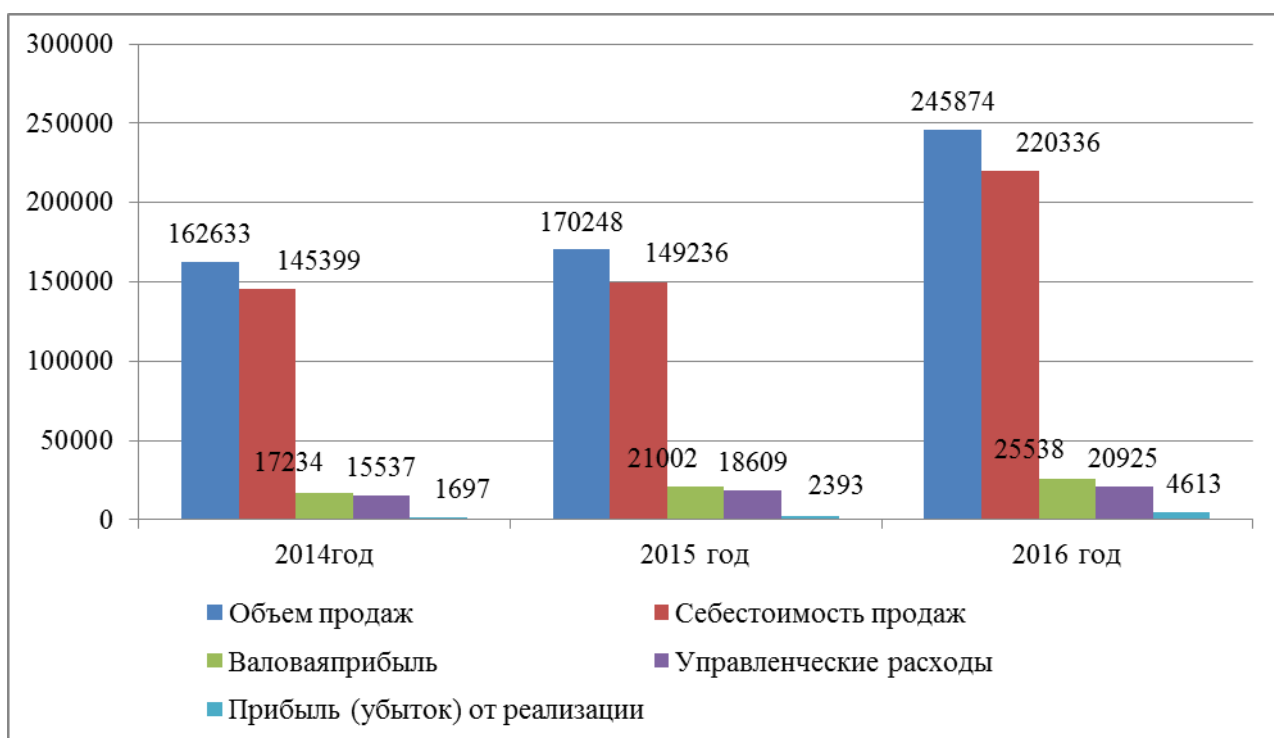


Рис. 2.1- Динамика показателей основного вида деятельности ООО «Аргус» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

На конец отчетного периода повысилась прибыль от продаж (на 2220 тыс. руб., что составило 4613 тыс. руб.), но понизилась чистая прибыль на 191 тыс. руб., придя к отметке в 117 тыс. руб. (рис.2.2) в виду превышения темпов роста прочих расходов над доходами. Полная себестоимость предприятия за 2016 год возросла в сравнении с предыдущим периодом на 71090 тыс. руб., поднявшись до цифры 220336 тыс. руб. за 2016 год, в то же время в 2014-2015 годах наглядно виден прирост на 2,65% или на 3847 тыс. руб.

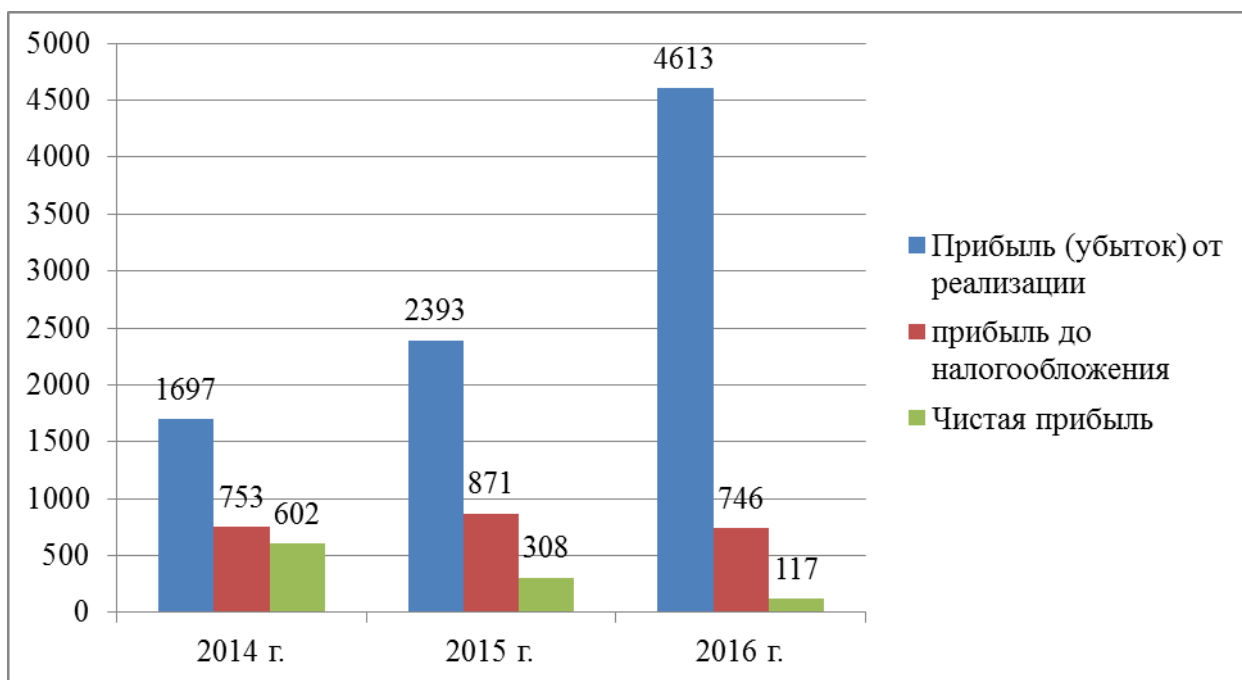


Рис.2.2 – Динамика показателей прибыли ООО «Аргус» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Рентабельность организации, а она является одним из главных показателей, за 2016 год она составила 0,04%, что на 0,14% ниже (рис 2.3), чем за 2015 год. И за 2015 год она снизилась на 0,19% с 0,37% до 18% в сравнении с 2014 годом, из-за роста затрат как основного вида деятельности, так и прочей деятельности. Таким образом, затраты на 1 рубль продаж снизились с 0,89 руб. за 2014 год до 0,87 руб. за 2015 год, и возросли вновь по итогам отчетного 2016 года вновь до 0,89 руб.

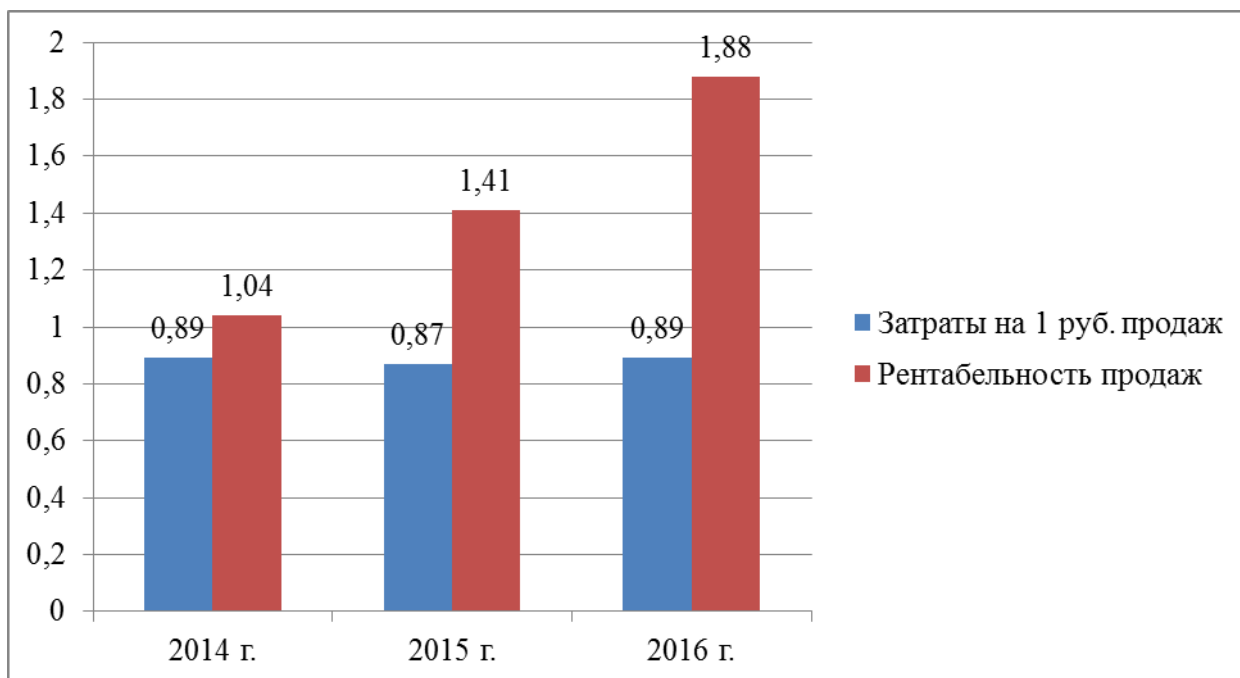


Рисунок 2.3 - Динамика показателей рентабельности ООО «Аргус» за 2014-2016 г.г., тыс. руб.

Среднегодовая стоимость основных средств за 2015 год уменьшилась в сравнении с тем же периодом предыдущего года на 208 тыс. руб. А также произошло снижение стоимости основных средств на протяжении 2014-2015 года, и тем не менее по итогам отчетного 2016 года они возросли на 2956 тыс. руб. составив 9893 руб. Как видно из таблицы 2, реализованная продукция на 1 рубль стоимости основных средств выросла на 1,26% за 2016 год, а за 2015 год – на 7,82%.

Количество персонала ООО «Аргус» выросло с 55 чел. за 2014 год до 58 чел. Составив за 2015 год по итогам отчетного 2014 года 60 человек (рис.2.4). Среднемесячная заработная плата немного увеличилась (на 16,28%) по сравнению с выручкой (на 44,42%), это свидетельствует об экономически обоснованной организации оплаты труда на данном предприятии (рис. 2.5).



Рисунок 2.4 - Динамика среднесписочной численности персонала ООО «Аргус» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

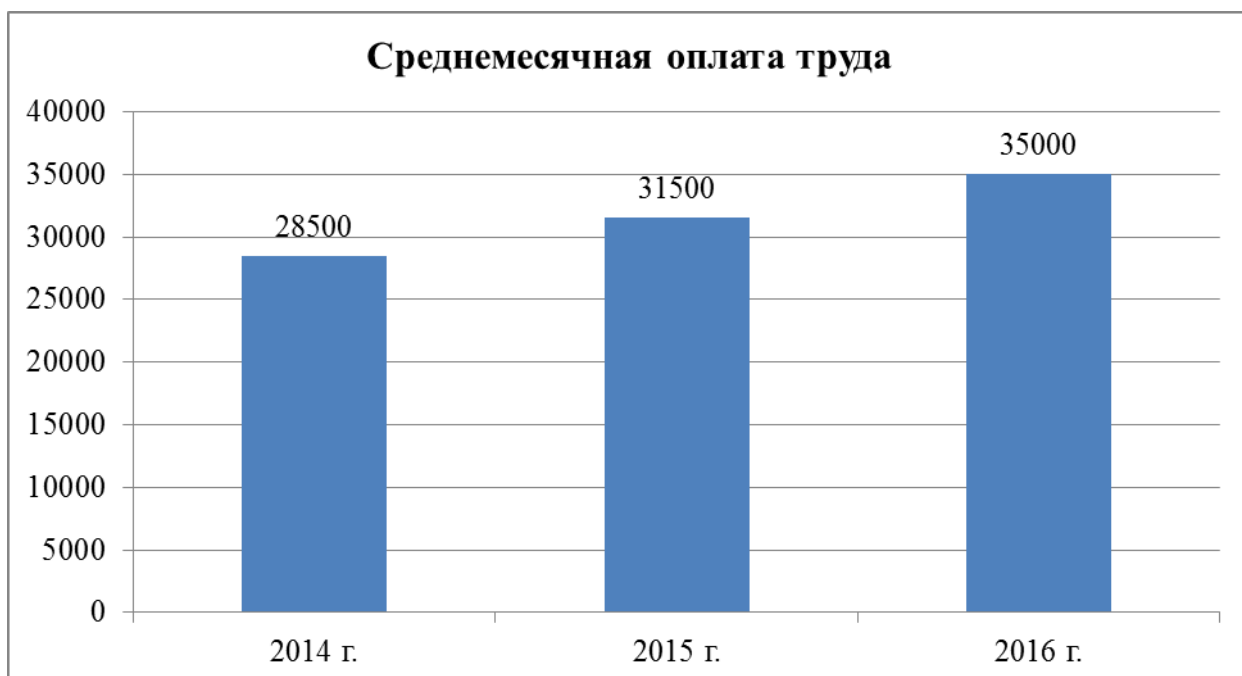


Рисунок 2.5 - Динамика среднемесячной заработной платы ООО «Аргус» за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Главным фактором роста заработной платы является повышение производительности труда (рис.2.6).

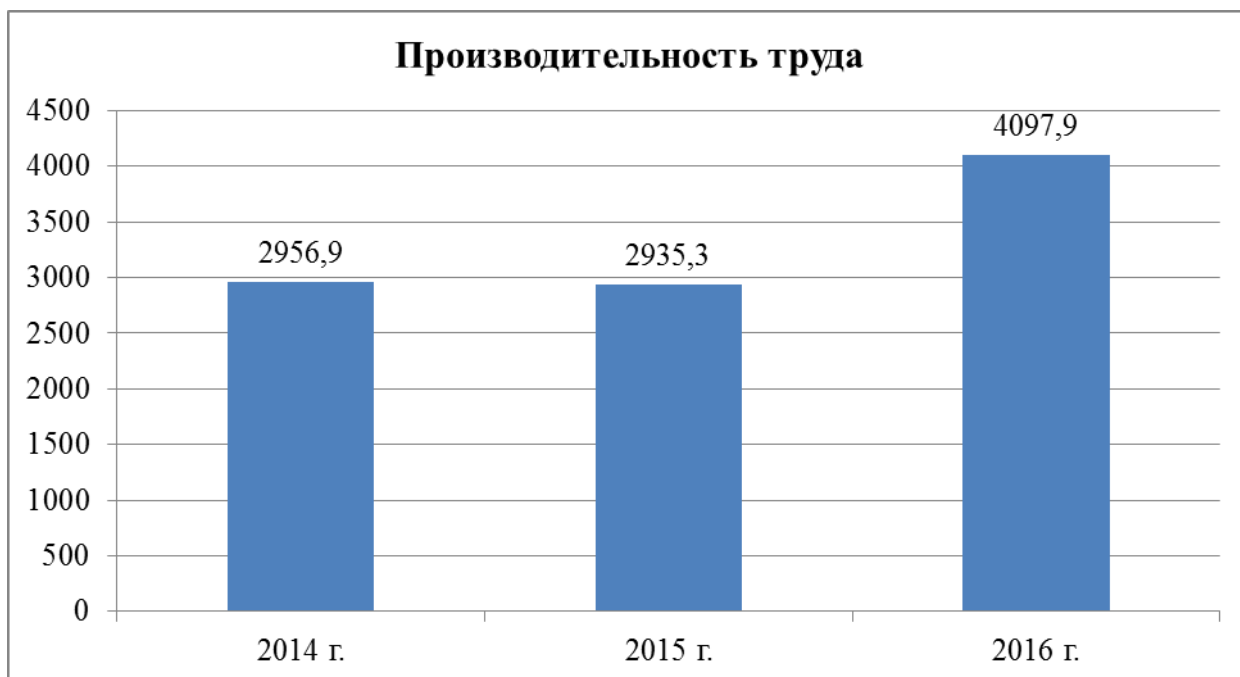


Рисунок 2.6 - Динамика среднемесячной заработной платы ООО «Аргус» за 2014-2016 г.г., тыс. руб.

Производительность труда за 2015 год снизилась относительно 2014 года на 21,6 тыс. руб. А в 2016 году в сравнении с аналогичным периодом увеличилась на 1162,6 тыс. руб. в расчете на одного сотрудника (или на 39,61%). Это произошло за счет интенсификации труда, повышения квалификации сотрудников, четких и грамотно поставленных перед персоналом задач.



Рисунок 2.6 - Динамика среднесписочной численности персонала ООО «Аргус» за 2014-2016 г.г., тыс. руб.

Согласно показателям, можно отметить, что ООО «Аргус» является прибыльной компанией. Несмотря на высокую конкуренцию с другими предприятиями, достигнут рост объемов продаж, что свидетельствует о росте производительности труда, отрицательным фактором является ухудшение показателей прибыли и рентабельности.

Стратегией развития предприятия ООО «Аргус» предусматривается проводить работу по расширению рынка (увеличение доли рынка сбыта), по увеличению объемов производства (производственных мощностей), минимизацию издержек производства, улучшению качества инновационной продукции, снижению себестоимости, формированию имиджа и репутации предприятия, стремление к надежности и узнаваемости (выпускаемой продукции) торговой марки.

2.2 Анализ основных бизнес-процессов и ключевых проблем в моделях бизнес-процессов

Для ООО «Аргус» основными бизнес-процессами являются:

- сбыт изготавливаемой продукции и его стимулирование;
- закупка и формирование широкого товарного ассортимента;
- принятие риска;
- разбивка крупных партий товаров на более мелкие;
- складирование;
- транспортировка;
- финансирование;
- предоставление информации о рынке;
- услуги по управлению и консультационные услуги;
- установление цены на производимые товары.

Работы выполняемые производством ООО «Аргус», характеризуются сжатым циклом и оперативностью исполнения. Сроки разработки изделий, в зависимости от функциональной сложности и их степени обработанности, составляют от одного месяца до двух.

В общем виде бизнес-процессы предприятия, характерные для ООО «Аргус», можно представить в виде схемы на рис.2.7.



Рисунок 2.7 – Общая модель бизнес-процессов ООО «Аргус»⁷

Полный цикл изготовления продукции обеспечен современным технологическим оборудованием отечественного производства.

Ежегодно много сил и средств направляется на конструктивные усовершенствования и техническое развитие предприятия:

- роботизированная техника увеличивает скорость и качество производственных операций;
- лазерный центр раскроя листового металла предназначен для максимально точного формирования стальных деталей;
- современные гибочные прессы позволяют изготавливать цельногнутые стальные профили, сокращая количество сварных швов в конструкции;
- конвейерная автоматизированная линия порошково-полимерной покраски с предварительным фосфатированием обеспечивает высокое

⁷ Составлено автором по материалам ООО «Аргус»

качество нанесения и устойчивость покрытия, увеличивает степень антикоррозионной защиты металла;

- большой парк станков с ЧПУ гарантирует высокую точность в обработке деталей, будь то разметка, расточка, сверление и ряд других операций;

- сварочные комплексы нового поколения позволяют получать сварные швы высокого качества: без наплывов, «раковин», шлаковых включений;

- собственное производство по выпуску декоративных МДФ-панелей, наливных витражей и стойкой полноцветной печати на любых поверхностях предоставляет возможность реализации практически любых дизайнерских решений.

Данное производство является технологическим процессом с использованием межоперационного простоя. Производственный процесс является непрерывным. В состав производства входят цехи. Задача производственного цеха заключается в том, чтобы качественно и в срок выпускать закрепленные за ним изделия. Структура управления цехом упрощена по максимуму. Во главе начальник цеха, два заместителя начальника по сменам, начальники участков, мастера и бригадиры. Все задачи обеспечения и подготовки производства, а также его обслуживания решаются централизованно аппаратом управления производством.

В состав производства входят крупные специализированные цехи.

Создание в производствах мощных инженерных групп и производственных подразделений, каждое из которых полностью решает возложенные на них задачи в своей области, позволило на новой основе создать нормальные условия для продуктивной работы основных производственных цехов.

В процессе оперативного планирования и управления производством ООО «Аргус» было достигнуто четкое взаимодействие органов управления всех стадий производственного процесса с целью выполнения плана поставок готовой продукции в нужном количестве, отличного качества, в строго оговоренное время и место при минимальных совокупных затратах.

За основу оперативного планирования и управления берется производственная программа, в пределах которой создаются конкретные плановые задания для каждого производственного сектора (рабочего места, участка или цеха) на установленный срок. Также осуществляется руководство производственным процессом и контроль над его протеканием. Оперативное планирование и управление производством по сфере действия классифицируется по двум направлениям: на уровне предприятия и на уровне каждого цеха в частности.

Планирование на уровне предприятия позволяет координировать функционирование производственных цехов ООО «Аргус» по сборке и изготовлению дверей и погонажных изделий к ним. Контроль деятельности на данном этапе позволяет ранжировать годовую, квартальную и производственную программу предприятия во времени и по отдельным секциям так, чтобы месячная программа каждого из подразделений отвечала их пропускной способности, соответствовала срокам комплектации и сдачи готовой продукции непосредственно на склад.

На этой ступени подготавливаются плановые задания для подразделений основного, вспомогательного и обслуживающего производств ООО «Аргус» на определенный срок в форме программ и графиков с указанием сроков запуска/выпуска продукции. Для этого рассчитываются все данные о загрузке и пропускной способности оснащения и календарно-плановые нормативы.

Планирование на уровне каждого отдельного цеха включает в себя месячный план который распределяется по дням и рабочим точкам, скоординировано с работой отдельных подразделений основного и вспомогательного производств, учитывая полную загрузку и результаты сокращения производственного цикла изготовления конечного товара.

Вдобавок на данной ступени происходит разработка суточного плана, в котором указывается перечень и количество изделий, подлежащих изготовлению в предстоящие сутки. Работниками цеха создаются рабочие наряды, в которых указывается код изделий, их количество, наименование операций и норма времени. Ядром оперативного планирования служат различные структуры оперативно-календарных расчетов. Которые представляют собой способы выполнения плановых работ, включающие определение:

- планово-учетной единицы;
- календарно-плановых нормативов;
- оформление плановой и учетной документации.

С целью совершенствования управления предприятием при организации бизнес-процессов ООО «Аргус» внедрен процессный подход, сформирована система взаимосвязанных процессов, направленная на повышение удовлетворенности потребителей и постоянное повышение результативности и эффективности деятельности предприятия.

Система менеджмента качества ООО распространяется более чем на 100 процедур, обеспечивающее функционирование процессов. При создании системы менеджмента качества с самого начала закладывались требования стандарта ГОСТ ISO 9001-2011, поэтому созданная система является основным элементом системы менеджмента управления предприятием на базе процессного подхода и требует постоянного развития и совершенствования.

Динамичное развитие рынка подразумевает непрерывный поиск новых подходов к повышению результативности менеджмента управления предприятием.

Одним из таких подходов является создание интегрированной системы качества предприятия на основе требований международных стандартов: системы менеджмента качества, системы менеджмента окружающей среды, системы менеджмента охраны здоровья и безопасности труда.

Система менеджмента качества в ООО «Аргус» осуществляется транспортным отделом. В функции которого входит:

1. Аудит транспортных операций и претензионно-исковая работа;
2. Составление графиков выпуска на линию подвижного;
3. Переговоры о величине тарифных ставок (в рамках заданных условий сроков, объемов перевозок и т.д.). Транспортный отдел должен посредством оптимизации маршрута доставки, выбора транспортных средств и перевозчика максимально сократить издержки;
4. Исследование и анализ рынка (относительно надежности поставщиков, транспортных тарифов и предлагаемых дополнительных услуг).
5. Отслеживание и экспедирование доставки - мониторинг перевозок, отслеживания местонахождения и состояние грузов.

Все проекты описаний существующих в подразделениях организации бизнес-процессов, алгоритмов, инструкций, отчетов, предлагаемые любой службой, проходят через отдел контроля ООО «Аргус». Отдел контроля определяет, какие службы и подразделения затрагивает предлагаемое изменение (дополнение). Службы, на которые распространяется влияние изменений, вносят при необходимости данные изменения в свои бизнес-

процессы. Итоговый документ передается на утверждение всем участвующим в бизнес-процессе службам и подразделениям.

Основные направления деятельности отдела контроля:

- 1) Контроль деятельности подразделений на всех территориях.
- 2) Контроль складских операций (периодический)
- 3) Работа с кодификатором.

Штатный состав отдела на 21 декабря 2016 г. Составляет 4 человека:

Блохин А.А.- руководитель отдела

Краснова Е.С.- руководитель группы работы с кодификатором.

Азарова М.А. – сотрудник отдела контроля.

Папоротская Т.М. – сотрудник отдела контроля (работа с кодификатором).

Руководитель отдела контроля подчиняется непосредственно руководителю фирмы.

В своей деятельности отдел контроля действует в согласии с уставом предприятия, следуя правилам внутреннего трудового распорядка для работников ООО «Аргус» и опираясь на другие локально- нормативные акты предприятия.

Основными задачами отдела контроллинга ООО «Аргус» являются:

1.Оперативный контроллинг (т.е. делать дело правильно). Заключается в оперативном контроле и регулировании использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции, а так же в сравнении плановых (нормативных) и фактических показателей и анализе влияния отклонения от текущих планов.

2.Стратегический контроллинг (делать правильное дело) это новая концепция управления включающая в себя разработку стратегических планов и оценку их реальности; сопоставление плановых и фактических показателей для выявления отклонений; информационная и

консультационная поддержка принятия управленческих решений; обеспечение рациональности бизнес-процессов.

Бизнес-процессы на предприятии ООО «Аргус» делятся на основные, обеспечивающие и бизнес-процессы управления и развития.

К основным процессам относятся обеспечение клиента продукцией, который состоит из следующих ниже описанных подпроцессов.

Прием заявок – процесс отвечает за прием и обработку всех поступивших в организацию заявок от клиентов, вне зависимости от того, в первый раз обращается клиент или нет.

Сначала заявка регистрируется в системе и затем проходит обработку, в результате которой, определяются все необходимые для выполнения условия и назначается ответственный. Результатом процесса является обработанная назначенная исполнителю заявка. Если же заявка относится к одному из следующих типов, то она переходит в процесс «Согласование объема услуг и стоимости»: заявка на разовое обслуживание; первичное обращение клиента; заявка на обслуживание, выходящее за рамки ранее заключенного контракта.

Согласование объема услуг и стоимости этот процесс необходим для того, чтобы согласовать состав всех работ и итоговую стоимость. Определение стоимости и объема рассматривается ответственным менеджером индивидуально. Выполнение заявки клиента – непосредственное выполнение работ по заявке клиента. После выполнения работ, необходимо провести контроль качества и удостовериться, что клиент доволен оказанной ему услугой.

Заявка должна закрываться только тогда, когда произведен контроль качества и произведен учет израсходованных средств.

Следующий основной процесс – производство. Процессы проектирования и изготовления дверей и металлоконструкций выполняются на основании заранее утвержденной с заказчиком программы конструкторской документации. Пакет данных документов разрабатывается

согласно техническому заданию. Одним из самых глобальных технологических процессов при изготовлении считается металлообработка, т.е. непосредственно производство металлического изделия.

После проведения сварочно-сборочных операций готовые части металлоконструкций обязательно проходят пескоструйную очистку и перед нанесением покраски - фосфатирование. Благодаря чему на металлической поверхности создается защитная пленка, которая существенно тормозит развитие коррозии и повышает адгезию покрытия к металлу. Благодаря этому достигается высокая устойчивость к атмосферным, механическим и химическим воздействиям.

Именно от качества нанесения последней операции зависит многое в последующей эксплуатации металлической конструкции. Все работы по сварке, монтажу и демонтажу обязательно выполняются с помощью квалифицированных работников.

Снабжение также является одним из основных процессов. Процесс отвечает за обеспечение производства необходимым оборудованием, сырьем и материалами. Процесс начинается с требований по обеспечению, включает в себя закупки и логистику, а так же поставку по требованию.

К вспомогательным процессам относятся:

Коммуникации с клиентом это все контакты с клиентами и все что с этим связано. Целью процесса является обеспечение простых и эффективных коммуникаций с клиентами на всех уровнях. Начиная от рекомендаций партнеров и заканчивая визитками людей, имеющих прямой контакт с клиентами.

Поддержка ИТ - инфраструктуры – целью данного процесса является обеспечение работоспособности внутренней ИТ- инфраструктуры компании. Задачами данного процесса являются периодический мониторинг внутренней системы для выявления возможных неисправностей и устранения возникших сбоев.

Управление персоналом - все, что касается набора, обучения, мотивации и текущей работы с персоналом компании.

Коммуникации с поставщиками – данный процесс дублирует цели и задачи процесса «Коммуникации с клиентом», но только в отношении поставщиков.

Процессы управления также являются обеспечивающими. И хотя они не нужны для внешнего клиента, они необходимы для менеджмента компании, так как именно они позволяют грамотно управлять компанией, обеспечивая ее конкурентоспособность, развитие и выживание.

К процессам управления относятся:

1. Контроль ключевых показателей – процесс определяет кто, с какой периодичностью и какие показатели контролирует. А так же данный процесс отвечает за разработку и внедрение действий, связанных с приведением результата в норму.

2. Управление ресурсами – данный процесс отвечает за распределение и координацию всех ресурсов компании по процессам. Также процесс отвечает за обеспечение ресурсами внутренних процессов и нужд компании.

3. Управление бизнес-процессами – основная цель данного процесса разработка, оптимизация и внедрение всех бизнес процессов компании. В структуру бизнес-процессов регулирования входят: планирование, организация, учет, контроль и регулирование. Основная задача данного процесса постоянное улучшение деятельности компании.

4. Стратегическое планирование и развитие – это процесс, результатом которого является стратегия компании. Стратегию необходимо планировать, реализовывать и вести контроль ее выполнения. Совместно с процессом «Управление бизнес-процессами» данный процесс отвечает за эффективность и успех компании.

5. Управление финансами - это управление всеми финансовыми потоками компании.

В результате получено описание существующих на предприятии бизнес-процессов, которое будет являться отправной точкой в дальнейшем анализе компании.

В стадии описания бизнес-процессов ООО «Аргус» as-is (как есть) был выявлен целый ряд проблем которые ведут к дополнительным затратам и убыткам компании:

1. Первые замеры и подсчеты в материалах производятся конструкторами компании. Эти замеры никем не перепроверяются, что в последствии приводит к абсурдным и затратным ошибкам на производстве.

2. Вся информация и контроль по заказам, закупкам, производственным моментам хранится в одной «голове» мастера. При этом у самого мастера нет никакого инструмента, который позволял бы систематизировать все заказы и работы по ним

3. При повторных покупках материалов из-за ошибок в разрезе или замере конструкции, информация по суммам нигде не отображается как «повторные закупки». Это часто приводит к дополнительным выяснением завышенных сумм по тратам на производство, потому что вся информация по возникающим ошибкам опять же остается и хранится в «голове» или «тетрадке» мастера.

Описанная модель работы компании и ее сотрудников as-is (как есть) позволила выявить цепочку основных проблем в бизнесе, которые тормозят развитие и отрицательно влияют на его прибыльность:

1. Штат компании сравнительно небольшой и каждый ее сотрудник выполняет множество обязанностей по обоим направлениям деятельности компании, что зачастую ведет к ошибкам в работе. Особая проблема в исполнительской дисциплине существует в производственной части деятельности компании- большая ответственность лежит на одном человеке (мастере) и, в то же время, почти никакой ответственности нет на его подчинённых. Что провоцирует такое положение дел? Это постоянная текучка и затраты на обучение новых кадров: мастера меняются, не

выдерживая напряженной работы и огромной нагрузки; отсутствие должного контроля за выполнением заказов: срывы сроков выполнения, некоторые заказы и вовсе забываются пустить в производство, что не может отрицательно не сказываться на лояльности клиентов и имидже компании; срывы сроков напрямую ведут к различным рекламациям (претензиям) от клиентов, судебным тяжбам и дополнительным затратам компании.

2. Документооборот в компании работает «по старинке» - все договора, рекламации, проекты-чертежи ведутся и хранятся только в бумажном виде. Это является основной проблемой компании. Часто важные документы просто терялись и не доносились до нужного отдела, вследствие чего, компании приходилось переделывать и устранять возникшие недостатки(проблемы) за свой счет.

3. Ни один человек в компании не может проследить стадию своего нахождения в процессе продажи/изготовления конструкции и соответственно проконтролировать его.

Начальным этапом процесса сбыта продукции является прием заказов.

Производство металлоконструкций в ООО «Аргус» осуществляется как по шаблонам усредненных стандартных размеров (комплектую складскую программу) так и по индивидуальным заказам клиентов, в которых процесс продажи начинается с устного пожелания клиента приобрести конструкцию с определенными характеристиками и параметрами.

Следующим этапом является подготовка индивидуального проекта заказа. Для оформления заказа с клиентом начинает работать конструктор компании, который производит замеры и расчеты материалов.. Конструктор подготавливает полноценный проект и согласовывает его с заказчиком (клиентом). На этом этапе появляются и часто реализуются риски по ошибочным замерам, неучтенным тратам.

На следующем этапе происходит заключение договора. Клиент заключает договор с компанией на изготовление конструкции по согласованному проекту (через менеджера). Далее следует исполнение

заказа, это этап в котором согласованный проект заказа и договор (копия договора) отправляют в производственный цех сборщикам. Дефектом в данном случае, является то, что проект минует мастера и передается сразу сборщику, для учета такая схема действий недопустима. Сборщик считает сколько материала необходимо для изготовления заказа, и только потом передает заказ мастеру. Мастер подтверждает расчет и заказывает все необходимые материалы для изготовления. Именно мастер отвечает за все заказы, закупки и поступления материалов ведя учет в своей «тетрадке». При внесении клиентом каких-либо изменений в заказ, вся информация храниться при этом только в «голове» мастера, который просто ввиду больших разносторонних нагрузок может забыть внести изменения в проект. После поступления материалов сборщики производят распиловку материалов и сборку заказа. В случае неправильно произведённых работ сборщиком или сварщиком, мастер повторно заказывает материалы. В данном случае нет учета в том, что это вторичные закупки и нигде не фиксируется, по чьей вине это произошло.

Менеджер по продажам, который курирует заказ, узнает от мастера (по телефону) о готовности металлоконструкции и оповещает об этом клиента. Если заказ не готов, то менеджер неоднократно будет звонить мастеру, пока не узнает о готовности заказа, что ведет к постоянному отвлечению мастера от работы.

Следующим этапом является доставка заказа клиенту. Водители компании также находятся в подчинении у мастера их прямая обязанность закупка строительных материалов и отгрузка готового заказа клиенту.

На рисунке 2.8 представлена диаграмма обеспечения клиента продукцией.

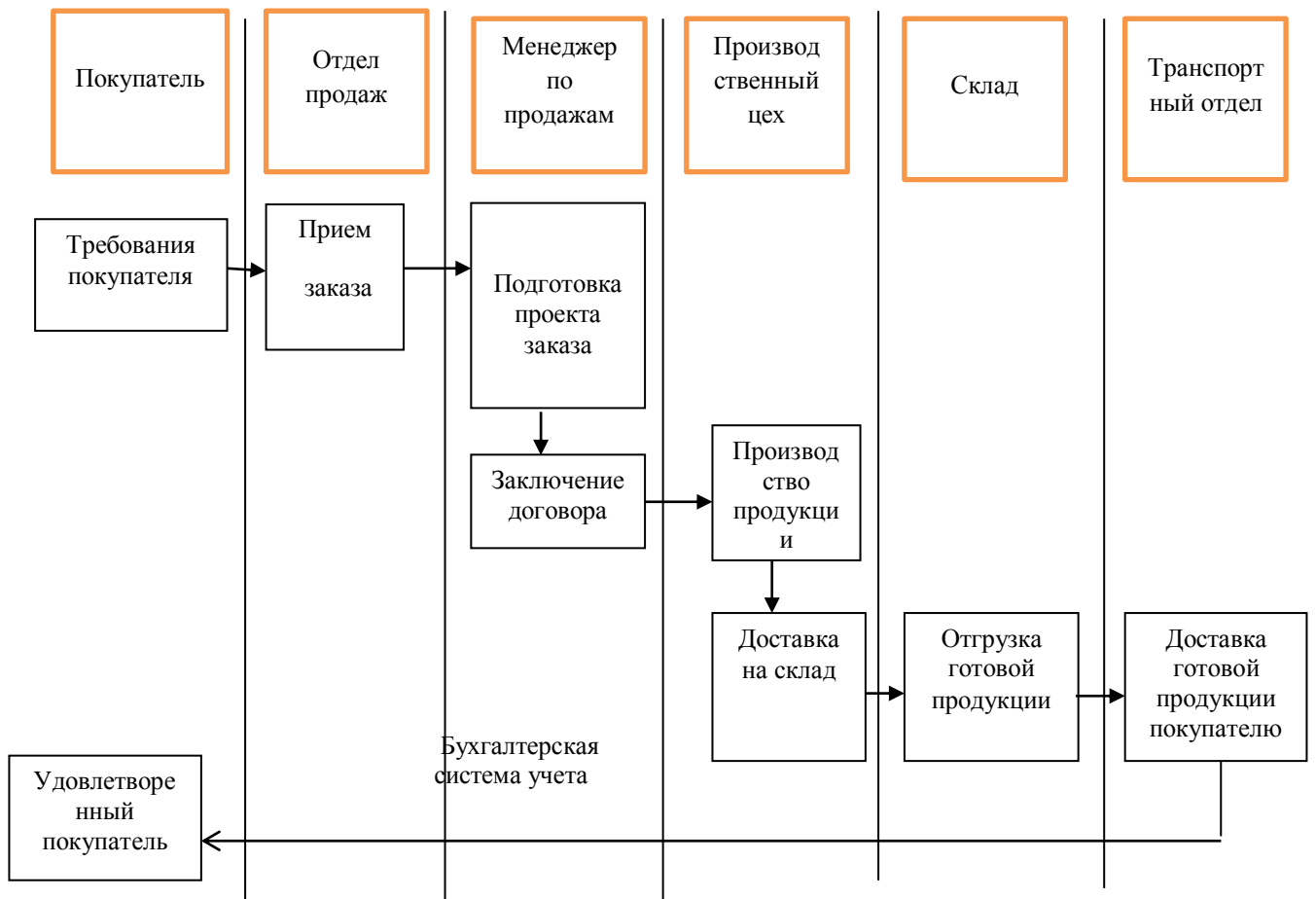


Рисунок 2.8 – Модель «as-is» процесса обеспечения клиента продукцией

В итоге по отчетным документам водители отчитываются подписанным клиентом Актом приемки-передачи товара, а установщики дверей - Актом выполненных работ. На данном этапе клиент может высказать свои пожелания по доработке металлоконструкции либо указать недостатки, которые необходимо ликвидировать (в определенный законом срок). Все пожелания оформляются заявлением от клиента и передаются мастеру. В связи с большой загруженностью мастера, на практике, такие заявления нередко забывались либо терялись, что в дальнейшем приводило к срыву сроков доработки/устранения либо невыполнению изменений в заказе.

Необходимо отметить, что уже на этапе подготовки проекта заказа наглядно просматриваются ошибки, ведущие к сбою оперативности выполнения последующих процессов и их качества.

Вслед за этим, проанализировав и взвесив ситуацию на складе выяснилось, что одним из основных факторов, который должен оказать

существенное влияние на конкурентоспособность компании, является минимизация или полное отсутствие очередей на складе и скорость обслуживания клиента.

Анализ проблем и выявление их причин рассматривался в двух плоскостях:

- 1) Вычислением средних величины времени, потраченных на выполнение каждой из функции процесса, комплексно со временем ожидания в клиента своей очереди.
- 2) Построим наглядный график динамической загрузки склада по каждому из процессов.

В результате были получены следующие сведения. Выявилось, что при отгрузке товара (см. рис. 2.9) а в среднем это занимает приблизительно 55 минут, только 25% времени процесса отнимает ожидание клиента в очереди и 28% тратится на поиск нужного товара при погрузке.

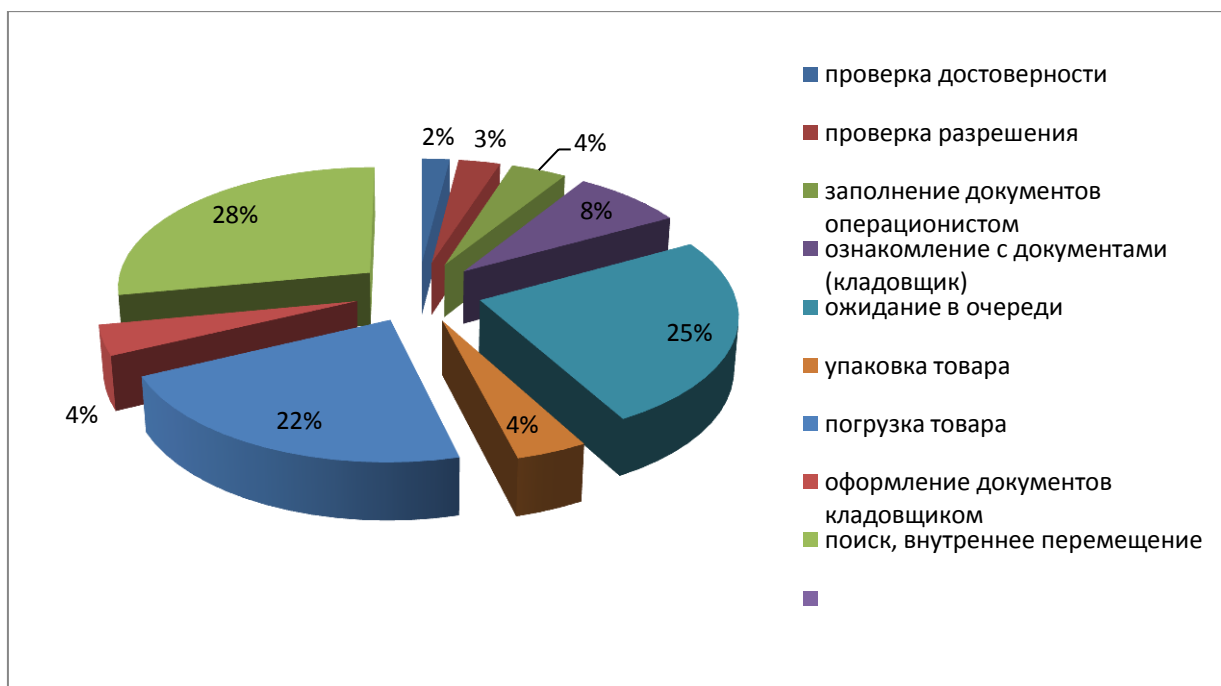


Рисунок 2.9 – Расчет времени процесса «отгрузка товара клиенту» со склада предприятия

В то же время, если посмотреть на график загрузки склада (см. Приложение 2), то наглядным образом станет очевидна неравномерность нагрузки.

И так, основные проблемы, выявленные в процессе анализа работы склада. Отсутствие необходимого числа работников склада и техники в моменты «пиковой» нагрузки (с 13:30 по 16:30 времени). Это свою очередь объясняется тем что:

- не разработан порядок процессов по доставкам и перевозкам со стороны компании, в результате чего и образуется «перегруз»;

- не осуществлено разделение склада на зоны разгрузки, приемки, основного хранения, отгрузки, следовательно, функции погрузки не отрегулированы, сложны и выполняются не организованно и медленно.

Склад не является открытой информационной системой, поэтому у него нет связи с основными подразделениями компании. В итоге страдает клиент т.к. теряет много времени в ожидании своей очереди, чем остается недоволен.

Поэтому одним из важных факторов, определившим дальнейшую концепцию внимания, была отмечена проблема распределения и выравнивания нагрузки склада.

На основании заключения основных проблем в бизнес-процессах предприятия, необходимо разработать решения существующих проблем.

Провести реорганизацию складского хозяйства. Изменить процедуры поставки и отгрузки. Произвести выделение зон разгрузки/отгрузки, приемки, основного хранения, комплектации заказа.

3 Основные направления совершенствования системы менеджмента бизнес-процессов на предприятии ООО «Аргус»

3.1 Основные направления повышения результативности бизнес-процессов

Исходя из совершенного анализа проблем в бизнес-процессах и предложенной ERP системы, необходимо смоделировать диаграмму «как должно быть», с учетом использования АСУ «Менеджмент» в качестве ресурсов.

На рисунке 3 представлена модель «to be» процесса обеспечения клиентов продукцией

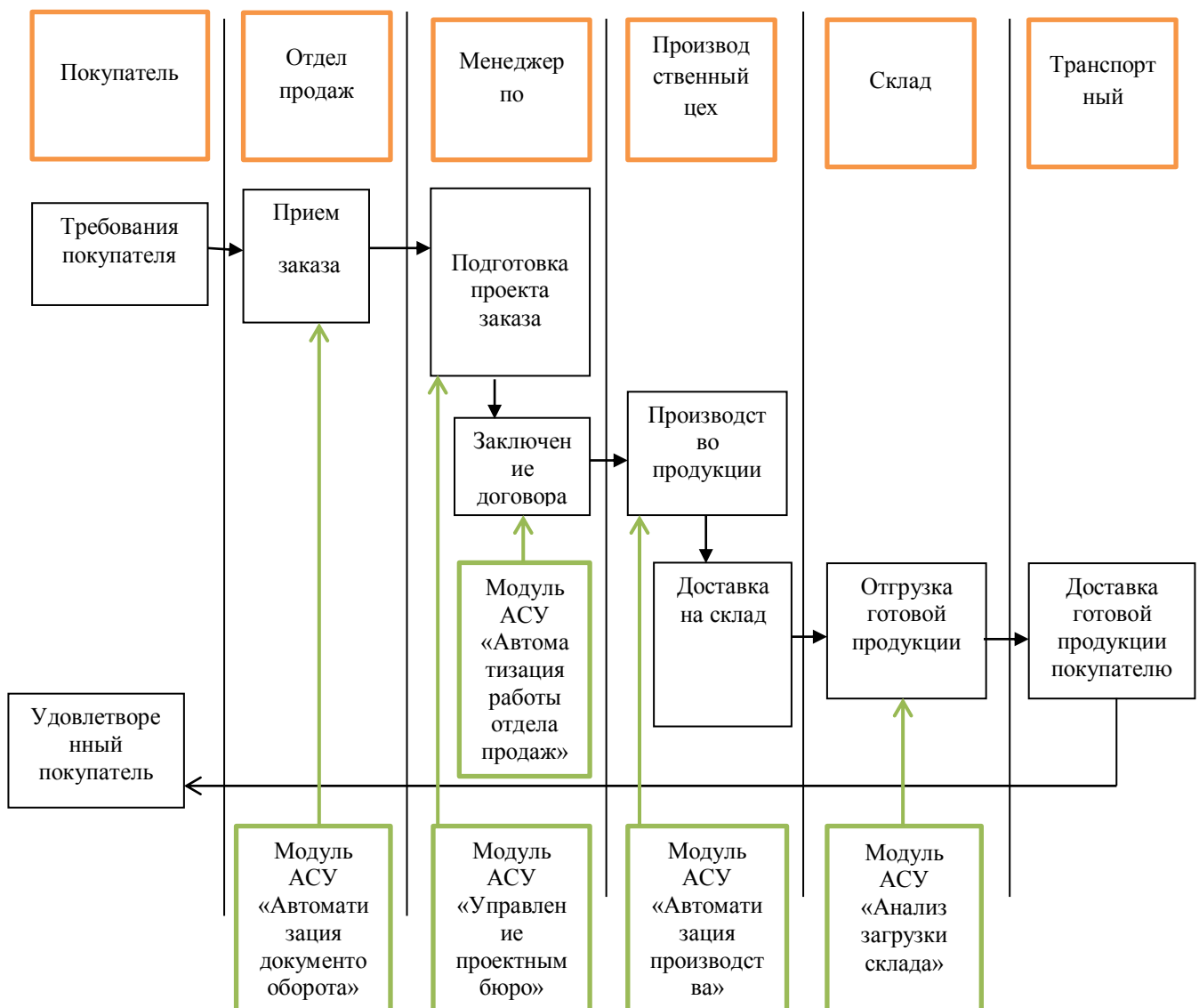


Рисунок 3 – Модель «to be» процесса обеспечения клиентов продукцией

Проведя анализ перечисленных проблем на предприятии, предлагается внедрить ERP АСУ «Менеджмент» и следующие модули: Автоматизация работы отдела продаж, Автоматизация документооборота, Анализ загрузки склада.

Срок внедрения не более двух недель, базовое обучение входит в стоимость программы. Опыт показывает следующие показатели эффективности программы на 30% сокращение среднемесячных остатков на складе; +11% увеличение количества реализуемой продукции; +40% увеличение производительности при работе с документами.

Для эффективной работы организации необходима автоматизация отдела продаж, с помощью внедрения модуля «Продажи и маркетинг» ERP АСУ «Менеджмент». С её участием будет возможность одновременно решить некоторые выявленные в ходе анализа процессов проблемы. Система позволяет видеть информацию по каждому будущему потенциальному покупателю или заказчику в режиме реального времени. Это позволит централизованно нарабатывать базу возможных клиентов, организаторов тендеров, отслеживать работу каждого менеджера с каждым клиентом, сокращает сроки и улучшает качество обработки входящих заявок, что в результате приводит к совершенствованию уровня коммерческой деятельности предприятия, а руководство компании получает оперативную информацию о работе без совещаний и отчетов.

И самый немаловажный модуль для организации является автоматизация документооборота.

Внедрение электронного документооборота компании позволит создать централизованное хранилище всей информации по проектам, договорам или же внутренней деятельности компании. Каждый сотрудник имеет возможность ознакомиться с документами или же добавить их в общую

систему управления компанией. Особенно это важно для удаленных офисов, строительных объектов и сотрудников с выездным характером работы.

«Документы по проекту» - в карточке проекта можно найти все документы, договора, приказы, относящиеся к этому проекту «Мои документы» - сотрудник компании может загружать любые документы в систему для ежедневного пользования или использования другими сотрудниками. Библиотека шаблонов документов позволяет тратить минимум времени на выполнение ежедневных документов.

Для движения документов между отделами реализована цифровая подпись документов и механизмы принятия или отклонения документа.

Система обмена сообщениями не позволит информации организации остаться без внимания, в журналах системы ведется учёт времени отправки, открытия и прочтения сообщения.

«Задания» - руководители отделов могут назначать задания своим сотрудникам с указанием даты выполнения, планируя работу отделов.

Схематично модель данной ERP-системы можно описать следующим образом: в единую информационную базу данных поступают все первичные сведения о деятельности компании, и на их основе программа самостоятельно строит различные отчеты, графики, прогнозы. Составляет полноценную аналитическую информацию. Все хозяйственные операции регистрируются в системе только один раз, и их влияние на результативность работы предприятия можно оценить моментально, запросив соответствующий отчет.

Проанализировав существующие проблемы работы склада, становится понятным, что для эффективной работы необходима автоматизация склада.

Наиболее свободный доступ к информации в процессе контроля имеет руководитель ООО «Аргус». Но и к нему информация поступает, как правило, в обобщенном виде. Бесспорно, при острой необходимости, существует возможность получения им детализированных данных.

Максимально свободный доступ к информации в ходе контроля имеют и работники управленческой бухгалтерии, которым необходимо быть в курсе самой разнообразной информации, следовательно существует необходимость всемерного развития информационной модели управленческого учета.

Автоматизация является одной из важных ступеней развития возможностей управленческого контроля. Для этих главных целей должны использоваться только самые современные программные продукты, приспособленные к специфике работы торговых организаций. Только в этом случае контроль деятельности ООО «Аргус», опирающийся на информацию, полученную в автоматизированном режиме, будет наиболее эффективным.

Структура аппаратной части размещается на одном центральном компьютере (сервере), являющемся ядром системы (Приложение 3). К нему подключены кассовые аппараты, терминалы и другие устройства. Терминалы образуют рабочие места пользователей в различных подразделениях ООО «Аргус».

Задача комплексной системы в организации грамотного распределения и регулирования информационных потоков, для предоставления эффективного доступа к данным менеджерам всех уровней для быстрого принятия правильных мотивированных управленческих решений.

Решения, положенные в основу аппаратной архитектуры комплекса, обладают многими достоинствами, перечислим некоторые из них:

- существенное уменьшение стоимости технических средств - при сохранении и даже увеличении функциональности и производительности, - в сравнении с типовыми решениями на базе локальных сетей и компьютерных кассовых аппаратов;

- весь учет движения товаров, в том числе продаж и секциях, происходит в реальном отрезке времени, что позволяет с рабочих мест директора, товароведа или кладовщика в любой момент времени получать

текущую точную информацию о загрузке торгового зала, и о ходе продаж, остатках в секциях и на складе.

- устойчивость и стабильность работы при росте нагрузки – как числа пользователей, так и числа выполняемых ими программ и действий;

- увеличение степени надежности и ремонтпригодности системы.

Описание функциональных возможностей и отчетов по торговым операциям.

Движение товара автоматически распределяется по сериям и приходной цене товара, которая указывается только при его приобретении. Также поддерживается система реализации товара поштучно. Информацию об общем движении товаров за период показывает отчет «Товарный оборот».

Так же можно увидеть расшифровку движения отдельного товара в отчете «Карточка товара».

Поиск товаров поддерживает использование штрих-код сканера, а также ручной поиск, используя многоуровневый фильтр, что позволяет быстро найти нужный товар, в списке указав несколько символов. Функция поиска доступна во всех отчетах формах программы.

Цена реализации товара формируется автоматически при его приобретении, а также может фиксироваться вручную для каждого отдельного товара. При этом контролируется наценка на базовую цену. Дополнительная функция позволяет распечатать ценники для поступившего товара. Список имеющихся товаров в наличии и цена реализации товара доступны в отчете «Остатки на складе».

Информация об индивидуальном заказе покупателя вводится отдельной операцией, в которой указывается имя и телефон заказчика, после чего автоматически формируется список заказов на текущий день. При поступлении заказанного товара его запись автоматически удаляется в списке заказов, при этом отправляется СМС уведомление заказчику (дополнительная функция).

Дополнительный отчет «необходимо приобрести» позволяет получить список товаров, наличие которых на исходе.

Ввод данных осуществляется с помощью пяти операций:

- 1) «приход товаров»
- 2) «реализация товаров»
- 3) «перемещение товаров»
- 4) «заказ»
- 5) «приход заказанных товаров»

Здесь реализован механизм многопользовательской системы управления данными. Также можно подключить дополнительный сетевой модуль, который обеспечивает работу как в локальной так и удаленной сетях, что дает возможность удаленно управлять и вести учет нескольких розничных точек. Ознакомиться с управлением данного информационного профиля можно с помощью специальной мультимедийной справки.

В случае возникновения проблем или вопросов, касающихся настроек или управления данным профилем, в программе предусмотрена система прямого (онлайн) соединения с технической поддержкой, что дает возможность оператору техподдержки удаленно скорректировать конфигурацию профиля, при этом не мешая работать сотрудникам с другими приложениями.

Однако данная система имеет ряд недостатков:

- Неработоспособность сервера может сделать неработоспособной всю вычислительную сеть.
- Поддержка работы данной системы требует отдельного специалиста – системного администратора.
- Высокая стоимость оборудования.
- Конечное число рабочих станций в сети (или сегменте сети) ограничено количеством портов в центральном концентраторе.

Система автоматизации взаимоотношений с клиентами CRM – это специфический подход к ведению бизнеса. Основная цель внедрения CRM-стратегии - это создание конвейера по привлечению новых клиентов.

Эта стратегия основана на использовании современных управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях его жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с ними.

Озвучим одну из проблем, которую способна решить данная внедренная система. Существенной проблемой является потеря данных о клиентах и плохая организация. Это ситуация когда каждый менеджер-продавец имеет собственную клиентскую базу, и в меру своих способностей и возможностей организует работу с этими клиентами, ведет записи в своих блокнотах или, в лучшем случае, используя таблицы Excel или Word. В этой ситуации компания попадает в полную зависимость от своих сотрудников и не застрахована от потери клиентской базы, ведь порой менеджер увольняется из компании или уходит в отпуск/больничный вся информация о наработанных клиентах просто не остается в компании и теряется. Порой это приводит к неприятным недоразумениям и конфликтам.

CRM-системы способствуют созданию единой системы /базы данных о потенциальных и реальных клиентах. В нее, начиная с первого контакта с клиентом необходимо заносить всю информацию о компаниях, контактных лицах, способах связи, регионе, сфере деятельности клиента. Помимо сбора информации о клиентах и рынке, система так же обеспечивает и ее защиту. Удобство и легкость доступа, определяемые полномочия сотрудника, предотвращают намеренное или непреднамеренное искажение хранимой в базе информации.

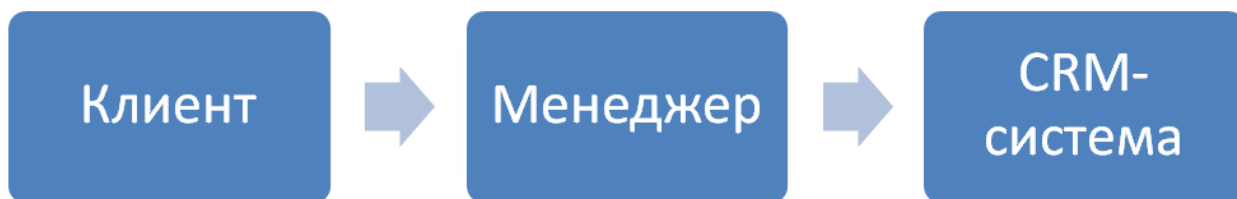


Рисунок 3.1 - Процесс коммуникации между клиентом и менеджером

Система сама контролирует выполнение планов по контактам с клиентами и что немаловажно напоминает менеджерам о необходимости проведения соответствующих работ.

Обработанная информация передается сотруднику для того, чтобы он смог сделать на ее основе выводы. С целью его удобства она предоставляется в таблицах, графиках.

На практике интегрированная система CRM обеспечивает координацию действий различных отделов, обеспечивая их общей платформой для взаимодействия с клиентами. С этой точки зрения назначение CRM – исправить ситуацию, когда отделы маркетинга, продаж и сервиса действуют независимо друг от друга, причем их видение заказчика часто не совпадает, а их действия несогласованные.

С точки зрения управления бизнесом эффект от внедрения CRM проявляется в том, что процесс принятия решения за счет автоматизации переносится на более низкий уровень и унифицируется. За счет этого повышается скорость реакции на запросы, растет скорость оборота средств и снижаются издержки.

Результатом применения стратегии является повышение конкурентоспособности компании, увеличение прибыли, потому что правильно построенные отношения, основанные на индивидуальном подходе к каждому клиенту, позволяют привлекать новых клиентов, а также помогают удержать старых.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Эффективность системы обеспечивается действием следующих основных иерархических факторов:

1. Сокращение финансовых потерь;
 - Повышение оперативности взаиморасчетов;
 - Сокращение штрафных санкций;
 2. Повышение качества управления денежными средствами;
 - Повышение достоверности информации.
- Повышение оперативности управления.

Проведем расчет экономической эффективности бакалаврской работы при переходе от ручной технологии к машинной (Табл.3)

Показатели	Обозначение	Единица измерения	Величина показателя	
			До внедрения	После внедрения
Месячная зарплата менеджера по оптовым продажам	Z	руб.	11000	12500
Затраты труда менеджера по оптовым продажам	T	чел./день	21	11
Месячная зарплата проектировщика	Z ²	руб.	-	14000
Затраты труда проектировщика	T ²	чел./день	-	9
Коэффициент накладных расходов	α		0,2	0,2
Коэффициент дополнительной зарплаты	β		0,3	0,3
Себестоимость часа работы ПЭВМ	S _q	руб./час	-	13
Время работы ПЭВМ для решения задачи (мес.)	T _z	маш./час	-	10
Время работы ПЭВМ на обучение, адаптацию, настройку оборудования	T	маш./час	-	6
Коэффициент настройки оборудования	γ		-	0,1
Длительность проектирования	N	год		0,208
Среднее количество рабочих дней в месяце	Q	дней	22	22
Коэффициент прочих расходов	h		0,1	0,1
Нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений	E _{нсе}	-	-	0,3

Таблица 3 – Значения слагаемых для расчета показателей экономической эффективности

Рассчитаем годовые эксплуатационные затрат при ручной обработке информации:

$$OC1=(11000 \times 21) \times 1,2 \times 1,3 / 2 \times 12 = 196560 \text{ руб.}$$

Далее проведем расчёт расходов при машинном варианте обработки экономической информации. Они складываются из годовых затрат машинного времени на решение задачи (С1), годовых затрат ручного труда (С2), годовых затрат на настройку оборудования и обучение персонала (С3):

$$C1=12 \times 13 \times 10 = 1560 \text{ руб.},$$

$$C2=(12500 \times 11) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 117000 \text{ руб.}$$

Далее, единовременные затраты на обучение персонала (К3.1), адаптацию (К3.2) и настройку оборудования (К3.3) при решении задачи К3 определяем как сумму этих затрат:

$$K3.1=(14000 \times 9) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 12 = 10\,714,5 \text{ руб.}$$

$$K3.2=12 \times 13 \times 6 = 936 \text{ руб.}$$

$$K3.3=(107214,5 + 936) \times 0,1 = 10\,815,05 \text{ руб.}$$

$$K3=107214,5 + 936 + 10815,05 = 11\,8965,55 \text{ руб.}$$

$$C3=118965,55 \times 0,1 = 11\,896,5 \text{ руб.}$$

$$CP2=1560 + 117000 + 11896,5 = 130\,456,5 \text{ руб.}$$

Годовая экономия составит:

$$S = 196560 - 130456,5 = 66\,103,5 \text{ руб.}$$

Для расчета единовременных затрат на создание и внедрение системы (К) производится расчет затрат на проектирование (К1), затрат на оборудование (К2), единовременные затраты на обучение персонала, адаптацию и настройку оборудования (К3) были рассчитаны выше:

$$K1=(14000 \times 9) \times 1,2 \times 1,3 / 22 \times 0,208 = 1858,4 \text{ руб.}$$

Затраты на новое оборудование не учитываем отсутствует, так как разработки ориентированы на использование существующей на предприятии техники. Следовательно: $K2=0$

$K_3=118965,55$ руб.

$K=1858,4+0+118965,55=120823,95$ руб.

Выводим результат расчета экономической эффективности:

$E_r=66103,5/120823,95 \approx 0,547$

Нормативный коэффициент экономической эффективности равен 0,3, при расчете по данному проекту он составил 0,547, неравенство $0,547 \geq 0,3$ выполняется, следовательно, решение комплекса задач «Планирование и оперативный анализ продаж готовой продукции» с использованием ЭВМ эффективно.

Далее подведем итог расчета экономической эффективности данного проекта – годовая экономия 66103,5 руб.

Выведем результаты решения комплекса задач «Планирование и оперативный анализ продаж» и как их внедрение повлияет на управление предприятием по следующим направлениям:

1. Упрощение работы при максимальных показателях результативности.

Было до внедрения: в начале месяца менеджером при помощи ввода вручную всех исходных данных в Excel рассчитывался план продаж, в частности показатели по плановому количеству и объему продаж. Анализ продаж не проводился вообще.

Стало: увеличилось количество выходных показателей по задаче «Планирование продаж», стали учитываться остатки на складе, а также планируемый выпуск нового вида продукции. Стали рассчитываться показатели по анализ продаж, информация для данных результатов расчетов начала поступать без задержек. К примеру, результаты решения задач «Планирование продаж» поступают коммерческому директору и начальникам производств, а оперативный анализ продаж – начальнику экономического отдела, генеральному директору, коммерческому директору.

2. Сокращение и полный отказ от операций выполняемых вручную.

Было до внедрения: при составлении плана продаж все данные вводились вручную.

Стало: план продаж разрабатывается на основе технологий по заданному алгоритму. Показатели по анализу продаж также рассчитываются в рамках алгоритма новой технологии.

3. Простота, легкость и доступность информации.

Было до внедрения: планирование продаж велось с помощью Excel, анализ не проводился, т.к. наличие существующих программ не позволяло своевременно решать данные задачи.

Стало: за счет применения нового пакета программ «1С: Предприятие 8.0» стала по-новому решаться задача «Планирование продаж», появилась возможность оперативного анализа продаж ГП.

4. Обеспечение оперативности управления.

Было до внедрения: сроки получения выходной информации по планированию продаж не регламентированы и получал её только коммерческий директор.

Стало: выдача и распечатывание информации по планированию ежемесячно не позднее 18 числа коммерческому директору и начальникам производств; начальнику экономического отдела – ежемесячно не позднее 3 числа по запросу и аналитические отчеты по прибыли от продаж и рентабельности; коммерческому директору ежедневно к 15 часам – аналитический отчет о динамике объема продаж, к 16 часам – отчет о невостребованной продукции, в конце планового периода отчет по выполнению плана продаж.

5. Обеспечение информированности.

До внедрения: готовый план продаж распечатывался в единственном экземпляре и предоставлялся для изучения коммерческому директору, в то время как документов по анализу продаж не вырабатывалось.

После внедрения: готовый план продаж распечатывается в 3-х экземплярах, и предоставлялся коммерческому директору, а затем 2-м начальникам производств. Результаты анализа продаж стали оформляются в

форме документов, распечатываться или передаваться пользователям по запросу на экран.

6. Повышение производительности труда управленческого персонала.

До внедрения: при составлении плана продаж менеджер собирал данные и вручную вводил их в базу, что занимало уйму времени.

После внедрения: менеджеру больше не нужно вводить входные данные вручную, а наличие необходимой информации в информационной базе данных также позволяет быстро и качественно сформировать план продаж, анализируя осуществленные продажи.

Вывод: своевременно поступает информация, необходимая для принятия управленческих решений, снижается трудоемкость обработки экономической информации.

При решении данного комплекса задач «Планирование и оперативный анализ продаж» необходимо выделить следующие направления совершенствования производственно-хозяйственной деятельности предприятия:

- снижение риска убыточной деятельности предприятия за счет анализа причин, способных негативно повлиять на продажи, а значит и производственную деятельность предприятия;

- оптимизация плана выпуска продукции с учетом поступающих заявок на покупку продукции;

- стимулирование спроса на продукцию предприятия;

- улучшение координации между основными производственными подразделениями, что оптимизирует материальные и производственные потоки;

- оптимизация затрат на производство продукции;

- увеличения объемов продаж, прибыли.

Изменений в организационной структуре при внедрении на объект новой технологии не произошло. Изменились функции сотрудников,

являющихся поставщиками и пользователями информации по рассматриваемому комплексу задач.

Менеджеру по продажам предложено кроме его основных функций проводить анализ продаж, а точнее отслеживать темпы изменения объемов продаж, ежедневно проводить расчеты по выявлению невостребованной продукции, ежемесячно формировать отчеты по выявлению плана продаж с передачей полученной информации коммерческому директору. Кроме того, менеджер по результатам осуществления продаж за месяц формирует отчет по безубыточной продукции предприятия для предоставления генеральному директору, формирует отчеты по прибыли от продаж и рентабельности для начальника экономического отдела.

В итоге начальник экономического отдела, коммерческий и генеральный директора имеют больше свободного времени для решения задач по полученным результатам планирования и анализа продаж. Начальник экономического отдела больше не обязан следить за экономическим анализом результатов продаж, он занимается уже принятием решений по повышению прибыли и рентабельности предприятия, а также стремится снизить расходы на производство и продажу готовой продукции.

В результате внедрения комплекса задач «Планирование и оперативный анализ продаж» на базе вычислительной техники, происходит совершенствование механизма управления предприятием по следующим направлениям:

- 1.Изменение в характере содержания труда;
- 2.Создание благоприятных условий труда при помощи предоставления необходимой текущей информации сотрудникам подразделений;
- 3.Повышение образовательного уровня сотрудников (обучение специалистов работе с программой «1С: Предприятие 8.0» на уровне профессионального пользователя);

4. Совершенствование системы оплаты труда, материальные поощрения по результатам перевыполнения плана продаж

5. Повышение результативности работы персонала сбыта.

Проведем расчет экономической эффективности бакалаврской работы с использованием методов дисконтирования (табл. 3.1)

Таблица 3.1 – Расчет затрат на оплату труда

Показатель	Единица измерения	Значение
Численность разработчиков	Чел.	1
Часовая тарифная ставка	Руб.	380
Фонд оплаты труда	Руб.	4560
Трудоемкость	Чел/час	120
Отчисление во внебюджетные фонды (30% от ФОТ)	Руб.	13680

Составим смету затрат на разработку, внедрение и обслуживание программного проекта (рис. 3.2)

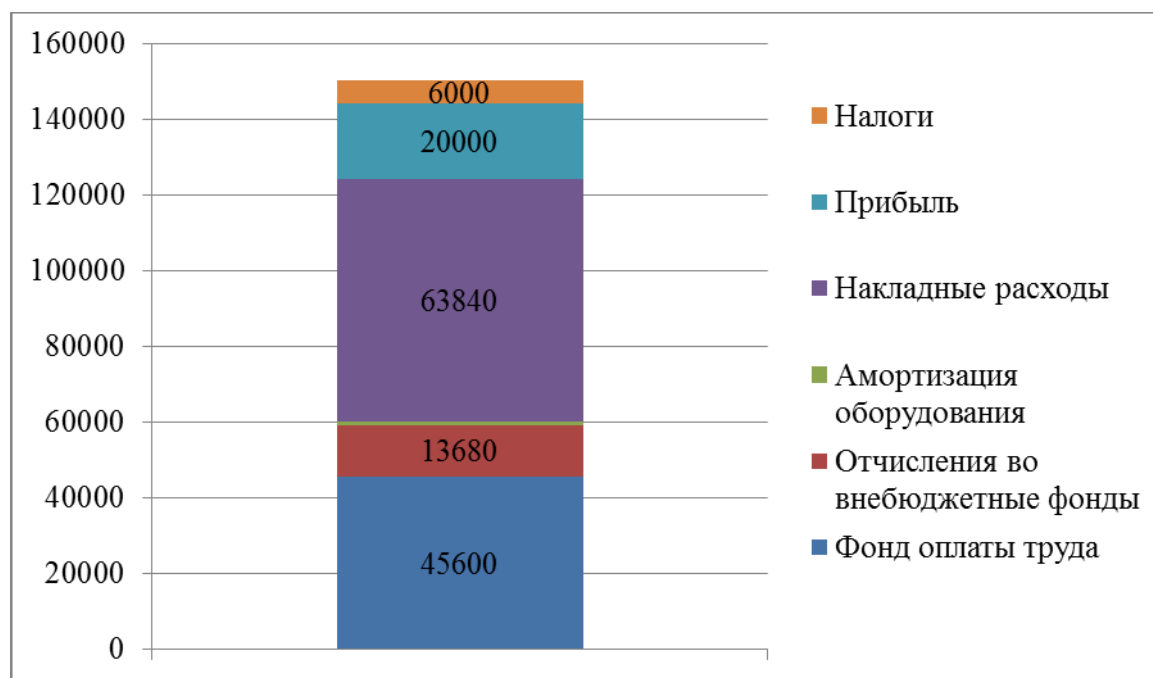


Рисунок 3.2 - Смета затрат по предложенному проекту

Таким образом, на разработку, внедрение и обслуживание проекта требуются инвестиции в сумме 150120 рублей. Инвестором проекта выступает АО «Альфа-Банк». Инвестиции предоставляются на 3 года, годовая процентная ставка по кредиту (по программе внедрения инновационных технологий) составляет 10%.

Экономический эффект от внедрения проекта произойдет благодаря сокращению величины штрафных санкций со стороны поставщиков, предоставляющих коммунальные услуги организации, сведение к минимуму судебных тяжб (на фоне грамотной оперативной работы всех подразделений компании), а так же сведения к минимуму санкций от некачественного оказания услуг потребителям. По данным компании АО «Альфа-Банк», штрафные санкции и дополнительные траты за последние пять лет в среднем составляли 98000 тыс. рублей.

Перейдем к расчёту чистой приведенной стоимости (NPV):

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC$$

$$NPV = 98000 / (1+0,1) + 98000 / (1+0,1)^2 + 9800 / (1+0,1)^3 - 150120 = 93643 \text{ руб.}$$

Наглядно видим, что NPV=93646 рублей, что соответственно больше нуля. Стало быть, проект рентабелен.

Выведем накопленную величину дисконтированных доходов (PV):

$$PV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k}$$

$$PV = 98000 / (1+0,1) + 98000 / (1+0,1)^2 + 9800 / (1+0,1)^3 = 243766 \text{ руб.}$$

Расчеты показывают, что PV=243766 рублей.

Рассчитаем индекс рентабельности инвестиций (PI):

$$PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC$$

$$PI = 98000 / (1+0,1) + 98000 / (1+0,1)^2 + 9800 / (1+0,1)^3 / 150120 = 1,62$$

Расчёты показывают, что индекс рентабельности больше единицы, то такая инвестиция целесообразна. Показатель рентабельности инвестиций

позволяет ранжировать различные инвестиции с точки зрения их привлекательности.

Индекс рентабельности характеризует доход на единицу затрат. В данном случае на один рубль затрат приходится 1,62 рубля дохода, следовательно, проект выгоден и перспективен.

Рассчитаем внутреннюю норму рентабельности проекта (IRR), т.е. ставку дисконта, при котором $NPV=0$

$$IRR=r, NPV=f(r)=0$$

Если: $IRR > CC$, то проект необходимо утвердить, так как $CC=10\%$

$$CC=10\% \text{ значит } IRR=36\% > CC=10\%$$

Выразим данные в виде графика:

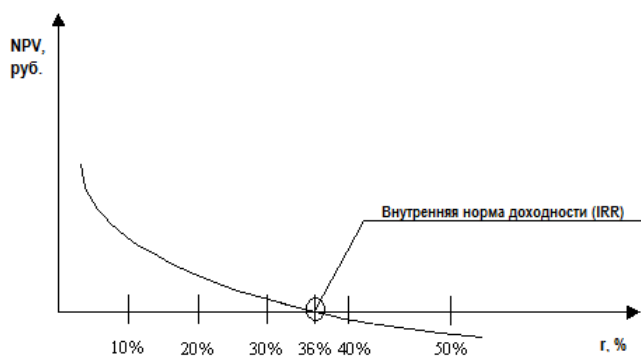


Рисунок 3.3 – График внутренней нормы рентабельности проекта

Рассчитаем срок окупаемости инвестиций (PP):

Период окупаемости - срок, который понадобится для возмещения суммы первоначальных вложений. При расчёте периода окупаемости инвестиций целесообразно учитывать временной аспект, то есть дисконтировать денежные потоки. Достоинство показателя – в простоте расчёта и получении информации о сроках окупаемости проекта. Недостатком является то, что он не учитывает денежные потоки, которые будут после окупаемости инвестиций.

Срок окупаемости (PP) рассчитывается делением единовременных затрат на величину годового дохода, обусловленного ими, т.е.

$$PP = IC/P = 150120/98000 = 1,53 \text{ года}$$

Чем меньше срок окупаемости, тем менее «опасным» и сомнительным является проект. Следовательно, предложенный проект через 1,5 года окупится и начнет приносить прибыль.

Таким образом, были смоделированы диаграммы основных бизнес-процессов, в которых прослеживались ошибки и проблемы в этапах, ведущие к последующему сбою всей системы процесса. С помощью предложенных моделей Автоматической Системы Управления «Менеджмент» на предприятии значительно повысится экономическая эффективность, контроль и планирование всего бизнес-процесса.

Заключение

Во введении ВКР работы была поставлена цель совершенствование работы предприятия производственной сферы ООО «Аргус», для повышения конкурентоспособности и привлечения новых клиентов для предприятия.

Первый раздел содержит концептуальную, методологическую и методическую оценку изучаемой проблемы. В ней раскрываются основные теоретические положения заявленной темы, проводится анализ различных подходов, формулируется собственный взгляд на проблему.

Второй раздел представляет собой аналитическую часть работы, в ней приведено описание объектов исследования, его диагностика, сформулированы выводы по результатам анализа деятельности. В частности, во второй главе рассматривается краткая организационно-функциональная характеристика ООО «Аргус»; проводится предварительное изучение структуры бизнес-процессов на предприятии и выделение стержневых бизнес-процессов ООО «Аргус».

В третьей главе проводится выявление основных проблем в бизнес-процессах предприятия. Анализ проблем автоматизации показал, что на предприятии не существует единой корпоративной информационной системы, не существует и единого банка данных, что порождает несогласованность и не оперативность в работе подразделений. Предприятию рекомендуется внедрить ERP АСУ «Менеджмент», данная ERP система состоит из модулей автоматизирующих, оптимизирующих и систематизирующих бизнес-процессы на предприятиях и позволяет принимать оперативные решения по управлению производством. Все уже реализованные модули представляют единую систему и могут быть интегрированы с различными проектными, производственными, отраслевыми и сметными программами, и промышленным оборудованием.

При этом внедрение комплексной информационной системы на ООО «Аргус» будет отображать информационную прозрачность для руководства

предприятия, в режиме реального времени. Находясь каждый на своем рабочем месте, управляющие/начальники отделов получают необходимую информацию по производству, поставкам, финансам и т.д. Ведь эффективные управленческие решения принимаются легко и просто когда перед глазами, в любой момент времени есть достоверная выверенная информация. Следовательно, внедрение системы будет способствовать построению рациональной схемы управления предприятием.

В результате работы были смоделированы диаграммы основных бизнес-процессов, в которых отслеживались ошибки и проблемы в этапах, ведущие к последующему сбою всей системы процесса. С помощью предложенных моделей АСУ « Менеджмент» на предприятии значительно повысится экономическая эффективность, контроль и планирование всего бизнес-процесса.

Таким образом, можно отметить, что цель данной работы была достигнута, а поставленные задачи выполнены в полном объеме.

Библиографический список

1. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 07.02.2017) // «Собрание законодательство РФ», 05.12.1994, N 32, ст. 3301
2. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) // «Собрание законодательства РФ», 01.01.1996, N 1, ст.1.
3. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О защите конкуренции» // «Собрание законодательства РФ», 31.07.2006, N 31 (1 ч.), ст. 3434.
4. Абдикеев Н. М., Данько Т. П., Ильдеменов С. В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебник. – М.: Эксмо,2015. – 592 с.
5. Боумэн К.А. Основы стратегического менеджмента М.: Юнити, 2016. 460 с.
6. Блинов А.О., Рудакова О. С., Захаров В. Я., Захаров И.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Юнити-Дана, 2012.- 344 с.
7. Бойдел Т.Н. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителя / Т.Н. Бойдел. – Москва: АО «Ассиана», 2016.-117 с.
8. Варзунов А. В. Механизм рыночноориентированной реструктуризации предприятий промышленности: Дис. Канд. Экон. Наук: 08.00.05/ СПб, 2013. – 209 с.
9. Галямина И. Г. Управление процессами. – СПб.: Питер, 2013. – 304 с.
- 10.Гританс Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов. Экономические, управленческие и правовые аспекты. – М.: Волтерс клувер, 2012. – 224 с.
- 11.Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. – М.: Инфра-М, 2013. – 320 с.
- 12.Ефимов В. В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учебное пособие. Ульяновск УлГТУ, 2014. – 84 с.

- 13.Ильина А. И. Экономика организации: учебное пособие. М.: Новое знание, 2015. 672 с.
- 14.Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. и др. Показываем бизнес-процессы. – М.: Эксмо, 2013. – 352 с.
- 15.Калянов Г.Н. Моделирование, анализ реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: учеб. Пособие. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 240 с.
- 16.Катрич С. В. Организация бизнеса и его менеджмента: учеб. Пособие / С. В. Катрич. – Санкт-Петербург: Дело АНХ, 2013. – 276 с.
- 17.Оболенски Н. Практический реинжиниринг бизнеса. – М.: Лори, 2014. – 384 с.
- 18.Оголева Л. Н., Чернецова Е. В., Радиковский В. М. Реинжиниринг производства. – М.: КноРус, 2015. – 304 с.
- 19.Репин В. В., Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
- 20.Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
- 21.Сидоров Д.В. Розничные сети. Секреты эффективности и типичные ошибки при работе с ними. М.: Вершина, 2013. – 320 с.
- 22.Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. – М. Стандарты и качество, 2007. – 192 с.
23. Цуканова, О. А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов: учеб. пособие / О. А. Цуканова. – Санкт-Петербург: Университет ИТМО. – 2015. – 101 с.
- 24.Шервуд Д. Видеть лес за деревьями. Системный подход для совершенствования бизнес-модели. – М.: Альпина-Паблишер, 2012. – 342 с.
- 25.Шеметов П. В., Петухова С. В., Чередникова Л. Е. Менеджмент. М.: Омега Л, 2012. – 408 с.
- 26.Полоцкий Ю. И., Виноградов А. В. Идентификация и описание бизнес-процессов // Методы менеджмента качества. 2014. – 7-9 с.

- 27.Вишняков О. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией / О. Вишняков, И. Дятлова [Электронный курс]. – режим доступа: <http://www.management.com/ERP-system.html>.
- 28.Ефимов в. В. Размышления о процессном подходе. [Электронный курс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/rpp.htm>.
- 29.Ксенчук Е.В. Процессный подход в управлении / Е.В. Ксенчук. [Электронный курс]. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/DOCUM4/presentofkas.html>.
- 30Попов Э., Шапот М. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии. [Электронный курс]. - Режим доступа: <http://www.osp.ru/1996/01/178805/>, свободный.