

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование менеджмента бизнес-процессов на предприятии

(на примере ООО «ОКис-ОЙЛ»)

Обучающийся

Т.В. Бурба

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Бурба Татьяна Викторовна

Тема работы: «Совершенствование менеджмента бизнес-процессов на предприятии (на примере ООО «ОКиС-ОЙЛ»)».

Научный руководитель: кандидат экономических наук доцент Шевлякова Елена Михайловна.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов на предприятии.

Объект исследования - ООО «ОКиС-ОЙЛ» г. Нижневартовск.

Предмет исследования – организация бизнес-процессов на предприятии.

Методы исследования: системный анализ, системный подход, статистический метод анализа данных, а также методы синтеза и расчётно-графический и другие.

Краткие выводы по бакалаврской работе.

В первой главе «Теоретические основы управления бизнес-процессами на предприятии» рассмотрены сущность и содержание понятия бизнес-процессов; основные подходы к управлению бизнес-процессами промышленного предприятия.

Во второй главе дана краткая организационно-экономическая характеристика ООО «ОКиС-ОЙЛ», проведен анализ управления бизнес-процессами на предприятии и сделаны выводы о недостатках, которые имеются в организации процессов привлечения организации на субподряд и при выполнении полученных заказов.

В третьей главе сделаны предложения по улучшению менеджмента бизнес-процессов на предприятии.

Структура работы: 3 главы, заключение, список используемой литературы и приложения. Общий объем работы 55 страниц машинописного текста без приложений.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы управления бизнес-процессами на предприятии.....	6
1.1 Сущность и содержание понятия бизнес процессов	6
1.2 Основные подходы к управлению бизнес-процессами промышленного предприятия	11
Глава 2 Анализ управления бизнес-процессами на предприятии ООО «ОКиС-ОЙЛ» г. Нижневартовск.....	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ОКиС-ОЙЛ».....	29
2.2 Анализ управления бизнес-процессами на предприятии ООО «ОКиС-ОЙЛ» г. Нижневартовск.....	36
Глава 3 Мероприятия по улучшению менеджмента бизнес-процессов в организации ООО «ОКиС-ОЙЛ» г. Нижневартовск	43
3.1 Внедрение аналитико-договорных работ для улучшения процесса привлечения подрядных организаций в организации ООО «ОКиС-ОЙЛ»	43
3.2 Мероприятия по улучшению процесса выполнения монтажных, кровельных и других высотных работ	47
Заключение.....	51
Список используемых источников	53
Приложение А Контекстная схема управления бизнес-процессами	57
Приложение Б Отчетность предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2021 год	58
Приложение В Отчетность предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2022 год...	62

Введение

Актуальность выбранной темы. В настоящее время вопросам организации бизнес-процессов на предприятии уделяется большое внимание. От их оптимальной и рациональной организации зависит ритмичность и регулярность производственных процессов, которые обеспечивают получение выручки. На бизнес-процесс следует смотреть как со стороны заказчика, так и исполнителя, потому что на исполнение всех процессов и операций, которые присущи каждому бизнес – процессу влияют как внутренние, так и внешние факторы.

Объект исследования - ООО «ОКиС-ОЙЛ» г. Нижневартовск.

Предмет исследования – организация бизнес-процессов на предприятии.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов на предприятии.

Для достижения цели сформированы следующие задачи:

- изучить теоретические основы организации бизнес-процессов на предприятии;
- дать краткую организационно – экономическую характеристику ООО «ОКиС-ОЙЛ» г. Нижневартовск;
- проанализировать организацию бизнес-процессов на предприятии ООО «ОКиС-ОЙЛ» г. Нижневартовск и выявить недостатки;
- разработать мероприятия по совершенствованию менеджмента бизнес-процессов на предприятии ООО «ОКиС-ОЙЛ» г. Нижневартовск.

Методы исследования: системный анализ, системный подход, статистический метод анализа данных, а также методы синтеза и расчётно-графический и другие.

В первой главе изучены теоретические основы организации бизнес-процессов на предприятии, раскрыты сущность и понятия бизнес-процесса.

Во второй главе дана краткая организационно-экономическая характеристика объекта исследования и проведен анализ организации бизнес-процессов по привлечению подрядных организаций к выполнению кровельных и других высотных работ.

В третьей главе предложены мероприятия, направленные на устранение выявленных недостатков и так называемых «разрывов» в организации бизнес-процессов, показана их эффективность.

Структура и содержание работы: введение, три главы, заключение, список используемых источников, состоящий из 27 наименований, приложения. Общий объем работы 55 страниц машинописного текста без приложений.

Глава 1 Теоретические основы управления бизнес-процессами на предприятии

1.1 Сущность и содержание понятия бизнес процессов

Определение бизнес-процесса Бьёрн Андерсен в своей книге «Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования» раскрывает следующим образом: «Бизнес-процесс – это: цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы для предприятия для переработки объекта с целью достижения определённых измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних и внешних потребителей» [1]. Бьёрн Андерсен опирался на определение, которое дал в своих трудах по изучению бизнес-процессов Эррикссон [25].

Сущность процессного подхода раскрывается авторами в следующей интерпретации: «процессный подход», «процессное управление», «процессный подход к управлению» и т.д. [5].

Разнообразие толкований сущности процессного подхода объясняется тем, что консалтинговые организации желая «приукрасить» свой продукт продаж привносят в него различные составляющие. Так употребляют и используют понятия «системы сбалансированных показателей (BSC)»; процессная модель с использованием ARIS и BPWin и др; внедрение TQM и ERP-продуктов и др. Все это усложняет и так насыщенную деятельность управленческих структур.

Видение концепции процессного подхода к управлению авторы Елиферов В.Г. и Репин В.В сформулировали на основе принципов и с учетом мирового опыта.

В основу концепции они положили: «принцип построения систем менеджмента качества, предложенный в стандартах МС ИСО 9000 версии 2000 г.; цикл P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act), называемый циклом Деминга; принципы построения системы BSC (Balance Score Card), разработанные

Нортоном и Капланом; принципы управления проектами и лучший мировой опыт в области построения систем менеджмента и улучшения деятельности организации» [7].

Схематично эта концепция процессного подхода выглядит так, как представлено на рисунке 1.

Из общей теории менеджмента, где «... главными объектами в любой системе являются объект и субъект управления» для системы процессного управления эти составляющие выделены как «бизнес-процесс» и «владелец бизнес-процесса» [5].



Рисунок 1 - Концепция процессного подхода к управлению: авторы Елиферов В.Г. и Репин В.В

Такой подход определяет «бизнес-процесс» как устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя, а «владелец бизнес-процесса» является должностным лицом или коллегиальным органом управления,

который распоряжается ресурсами, которые необходимы для выполнения процесса и несёт ответственность за результат процесса.

Также взаимосвязанными с вышеперечисленными понятиями являются такие понятия как: «вход бизнес-процесса»; «выход бизнес-процесса или готовый продукт» и «ресурс бизнес-процесса».

Под «входом бизнес-процесса» понимается тот продукт в широком смысле, который в результате выполнения технологического (производственного) процесса преобразуется в выход бизнес-процесса или готовый продукт. Следует сказать, что вход бизнес-процесса имеет определенного поставщика и может быть представлен таким и категориями, как: сырье, материалы, полуфабрикаты, документация, информация, персонал, какой-то вид услуг и так далее.

Под «выходом бизнес-процесса» понимается материальный или информационный объект или услуга, или вид выполненных работ, которые являются результатом выполнения технологического или производственного или финансового процесса, и который реализуется потребителю. Примером «выхода бизнес-процесса» могут служить: готовая продукция, информация, документация, выполненная работа любого назначения, имеющая потребителя.

Под «ресурсом бизнес-процесса» также понимается материальный или информационный объект, который постоянно используется при реализации процесса, но который не является входом, то есть он обеспечивает выполнение процесса. Например, ресурсом бизнес-процесса может быть персонал, оборудование, программное обеспечение, транспорт, связь и многое другое.

Контекстная схема бизнес-процесса с указанием перечисленных понятий представлена на рисунке 2.

В ходе реализации процессного подхода к управлению владелец бизнес-процесса для повышения его эффективности и достижения

наилучших результатов осуществляет распределение ресурсов или их перераспределение.

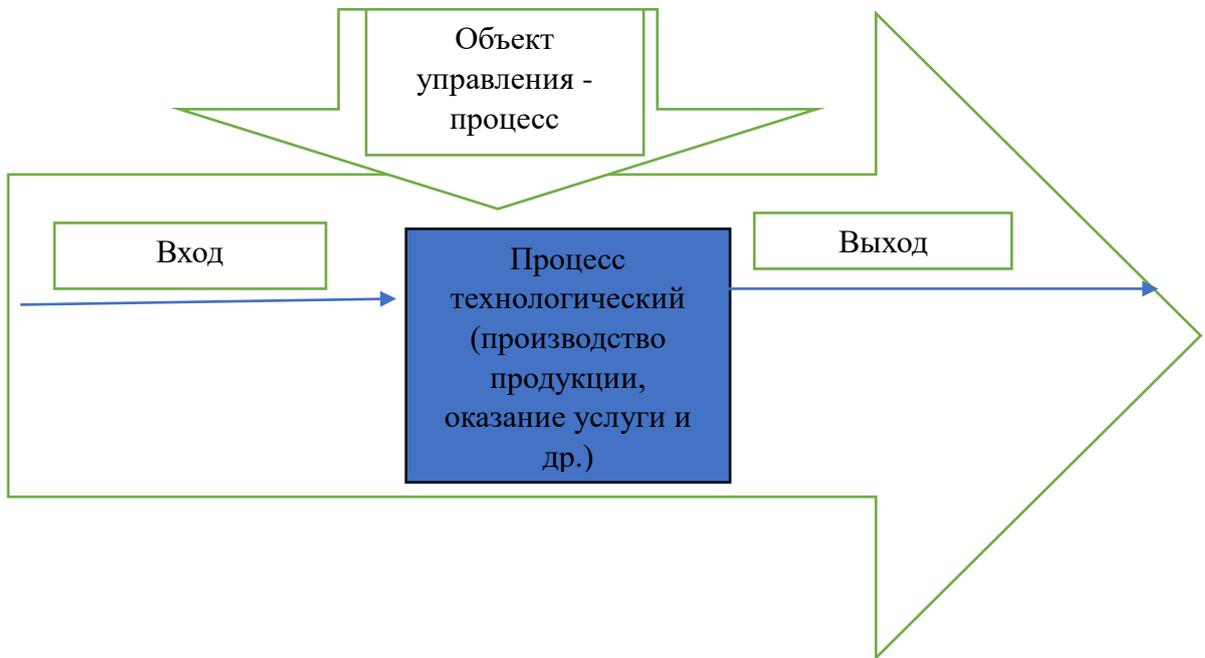


Рисунок 2 - Контекстная схема бизнес-процесса: авторы Елиферов В.Г. и Репин В.В.

Бьёрн Андерсен также не обошел вниманием представление бизнес-процессов с указанием связи «входа бизнес-процесса» с поставщиком, а «выхода бизнес-процесса» с потребителем (рисунок 3) [1].

Также им представлена классификация бизнес-процессов, выделив 3 группы процессов: первичные процессы; поддерживающие (вспомогательные); развивающие процессы [1].

Процессы, которые являются основными и создают ценность продукции или прибавочную стоимость являются первичными процессами.

В свою очередь поддерживающие или вспомогательные процессы не создают добавленную стоимость, но без них невозможно протекание первичных основных процессов.

Процессы, которые позволяют создать новую ценность продукта или в основном, или во вспомогательном процессах, но уже на новом уровне являются процессами развивающимися.

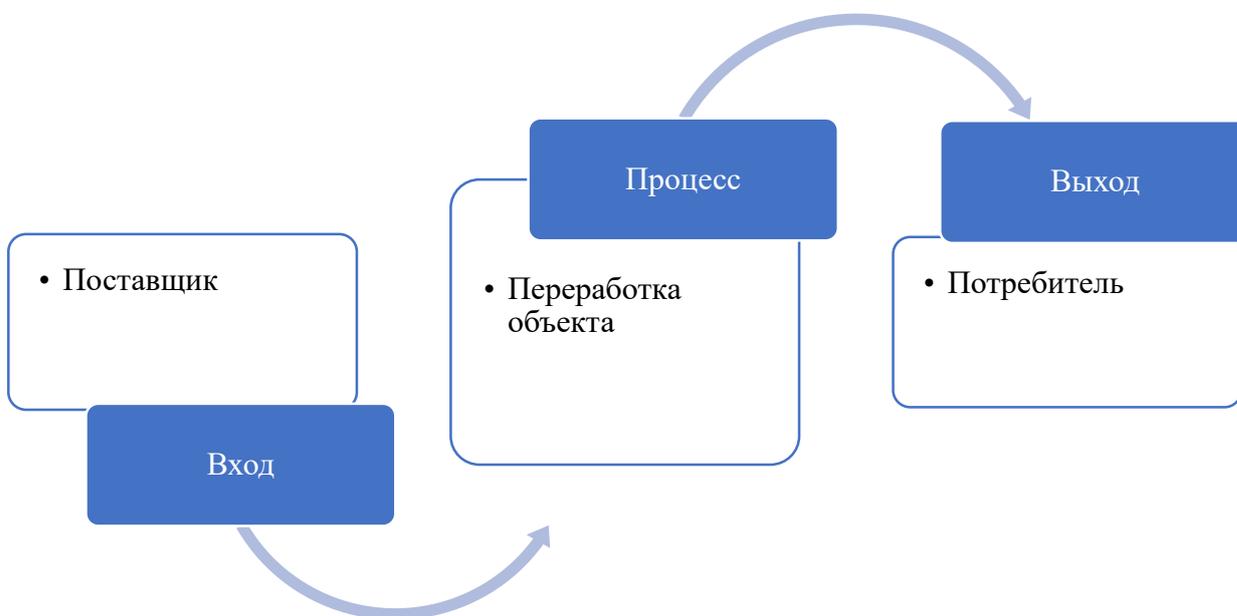


Рисунок 3 - Контекстная схема бизнес-процесса: автор Бьёрн Андерсен

В своей книге «Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов.» Авторы Елиферов В.Г. и Репин В.В критикуют простое определение бизнес-процесса как последовательности действия, обосновывая это тем, что оно «... не является удовлетворительным с точки зрения управления, так как оно не раскрывает всей сложности и многогранности реальной деятельности» [20].

Хлевная, Е. А. в диссертационном исследовании «Разработка сбалансированного механизма управления бизнес-процессами на предприятиях химической промышленности» дает следующее определение процессному подходу: «процессный подход — это выход на продуктивную идею внутренних поставщиков и потребителей, так как реальная деятельность, приносящая добавленную стоимость, не осуществляется

отдельными элементами функциональной и иерархии, а пронизывает предприятия в виде совокупности процессов» [24].

Далее автор описывает преимущество процессного подхода так: «... позволяет учитывать такие важные моменты как ориентация на конечный результат, заинтересованность каждого исполнителя в повышении качества не только конечного продукта, но и своей работы; позволяет быстро реагировать на изменения условий внешних и внутренних факторов; позволяет оптимизировать обмен информацией и встроить контроль качества в процесс вместо контроля качества готовой продукции» [24].

Таким образом, рассмотрев сущность и содержание процессного подхода или управление бизнес-процессами, можно сделать выводы о структуре бизнес-процесса и классификации бизнес-процессов: Бизнес-процесс — это повторяющиеся действия по переработке продукта или оказанию услуги с использованием имеющихся ресурсов с целью достижения определенных результатов; классификация бизнес-процессов представлена первичными, поддерживающими и развивающими процессами.

1.2 Основные подходы к управлению бизнес-процессами промышленного предприятия

Авторы Елиферов В.Г. и Репин В.В в своей книге «Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов» так описывают последовательность управленческих действий в управлении бизнес-процессом в условиях штатной ситуации: «... управление процессом в штатной ситуации начинается с регулярного получения владельцем процесса информации о его ходе», далее «... владелец процесса фиксирует и хранит информацию о ходе процесса для того чтобы ее можно было на ее основе принять управленческое решение», после этого «... при необходимости владелец процесса при получении отклонений от плановых результатов осуществляет последовательность управленческих действий» [20].

Последовательность управленческих действий по устранению отклонений в протекании бизнес процесса сводится к следующему: фиксация факта отклонения; проведение анализа причин отклонений и выявления этих причин; оценка экономической целесообразности устранения причин отклонений; организация устранения причин отклонений и проработка мероприятий по предупреждению отклонений; случае необходимости запрос дополнительных ресурсов; информирование руководства о проведенных действиях; заполнение соответствующей документации с результатами анализа отклонение принятых решениях и результатах устранения (рис. 4) [20].

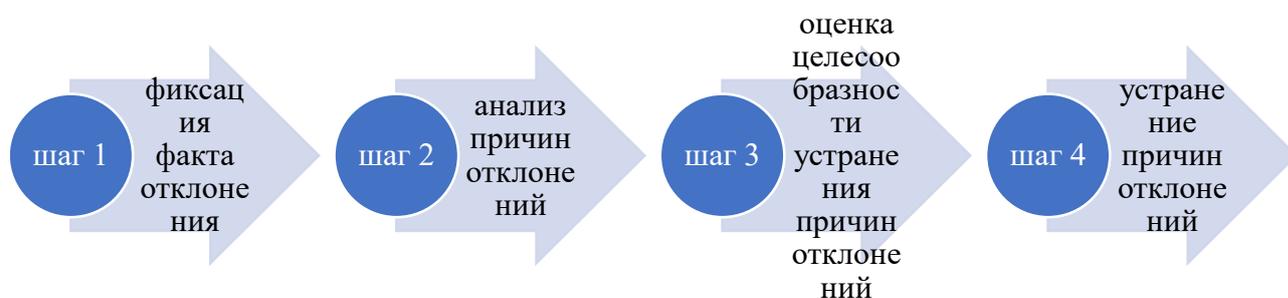


Рисунок 4 - Последовательность управленческих действий по устранению отклонений в бизнес – процессе

Следует обратить внимание на то, что авторы достаточно подробно останавливаются на документировании управления процессом. В этой же работе отмечено, что «... все действия, связанные с управлением и принятием решений, необходимо документировать. Для этого заполняется или справка о ходе процесса или протокол анализа процесса или другие документы, утверждённые в организации» [20].

Достаточно важными действиями по устранению причин отклонений в бизнес-процессе авторы считают проведение корректирующих и предупреждающих действий. В связи с этим достаточно подробно и с примерами описаны эти действия. Так, например, корректирующие действия

по устранению такого отклонения как «повреждение ящика при погрузке продукции» будут состоять в следующем:

- «начальнику транспортного цеха оценить состояние подъездных путей, требуемые затраты на ремонт и представить смету. Срок выполнения;
- главным инженером на основании сметы заключить договор с ремонтно-строительным управлением. Срок выполнения;
- главным инженером принять выполненные работы по акту. Срок выполнения;
- начальнику транспортного цеха откорректировать свой регламент в части регулярной проверки состояния подъездных путей. Утвердить откорректированный регламент. Срок выполнения;
- главному инженеру провести проверку эффективности корректирующих действий. Срок выполнения» [20].

Не менее важными, а может даже и более важными считаются действия предупреждающие. Они направлены на проведение предупреждающих мероприятий, которые бы исключили наступление каких-либо отклонений. Например, проведение текущего ремонта снижает затраты на проведение капитального ремонта или проведение регулярных проверок сроков годности продукции исключает продажу просроченной продукции и получение рекламаций от покупателей и т.д.

Процесс «Управление организацией» является наиболее сложным и разносторонним. Во главе данного процесса, то есть его владельцем процесса является директор или Генеральный директор. Так как директор управляет всей организацией, то и информация для такого вида управления нужна самая разнообразная, включая информацию о состоянии ресурсов и всей внутренней среды и информацию об окружении предприятия, то есть о внешней среде. Для этого используются PEST-анализ и SWOT – анализ [20].

Для эффективного управления на любом уровне необходимо использование большого количества различной информации. Использование

такой информации базируется на статистических методах. Это позволяет управленцу осуществлять влияние на различные составляющие бизнес-процесса и тем самым управлять не наугад, а целенаправленно.

Также эти же авторы Елиферов В.Г. и Репин В.В в книге «Бизнес-процессы: регламентация и управление» обосновывают предлагаемую «... методику создания системы управления бизнес-процессами организации, которая основана на современном понимании процессного подхода к управлению. Процесс, согласно этой методике, является достаточно сложным объектом управления. Система управления процессами организации включает действие по преобразованию входов в выходы, систему сбора информации о показателях процесса, систему анализа этой информации и принятие управленческого решения лицом которое является ответственным за эффективность процесса, также включает систему непрерывного улучшения показателей процесса и корректирующих действий по устранению причин отклонения в ходе процесса. Показатели процессов должны быть интегрированы в общую систему управленческого учета организации, а система планирования деятельности процессов—в систему стратегического планирования организации» [5].

Также указано, что «... предлагаемая методика создания системы процессного управления основана на принципах системы менеджмента качества, которые определены международными стандартами ИСО 9000:2000» [5].

С целью эффективного управления организацией на основе процессного подхода некоторыми исследователями предлагается последовательное выполнение действий, которое складывается из: сегментирование деятельности на систему процессов; регламентация процесса; согласование входов и выходов между процессами (рис. 5) [5].

Сегментирование деятельности на систему процессов опирается на действующую организационную структуру компании и при этом выделяется « 7 ± 2 » процесса. Деятельность по сегментированию процессов означает

разграничение или выделение процессов с определением входов и выходов и определением ответственного за процесс. «Сегментирование приводит к упорядочиванию деятельности компании по принципу поставщик-потребитель» [5].

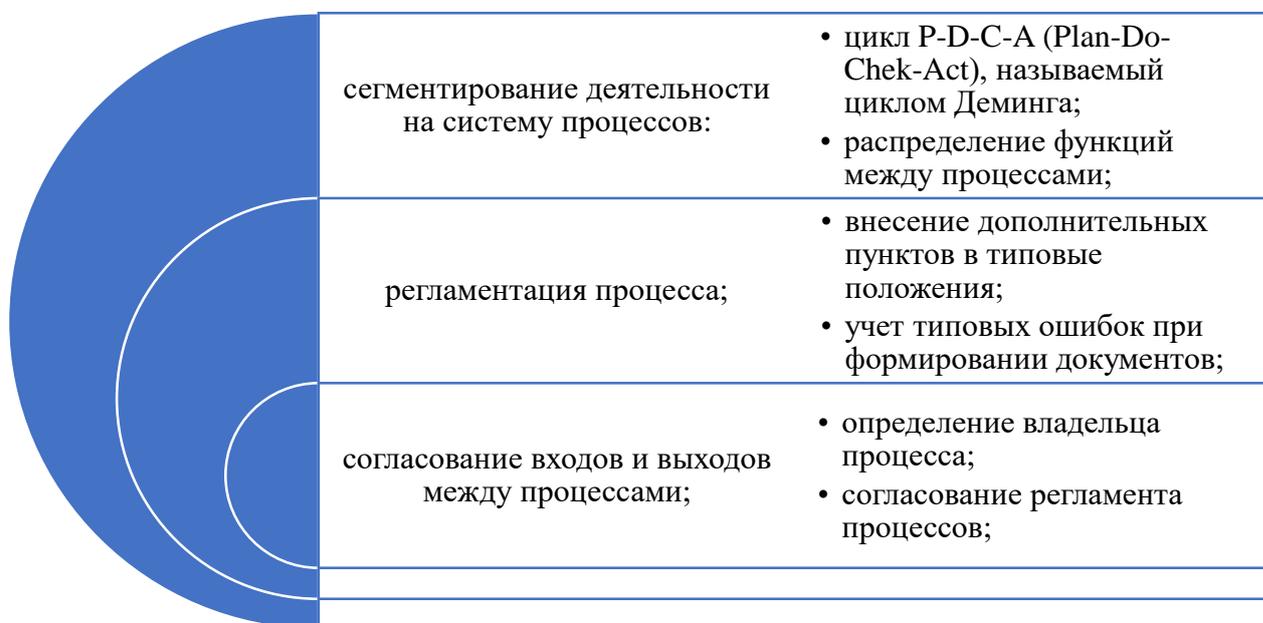


Рисунок 5 – Составляющие управления бизнес-процессами на основе процессного подхода: авторы Елиферов В.Г. и Репин В.В.

Авторы Елиферов В.Г. и Репин В.В. в книге «Бизнес-процессы: регламентация и управление» одним из подходов к управлению считают совмещение цикла P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) (P – планирование, D – выполнение, C – проверка, A – управление, исправление), называемый циклом Деминга. В таком случае схема управления организацией будет выглядеть так как показано на рисунке 6.

Отдельно следует выделить такой подход к управлению как «выделение сквозных процессов», которое означает выход процесса за рамки структурного подразделения или конкретного процесса.

Регламентация процессов является обязательной составляющей управления, так как «... позволяет вдохнуть в процессы новую жизнь и перевести их из формального состояния в рабочее» [5].

Согласование входов и выходов между процессами является одной из самых сложных проблем при описании процессов. Это объясняется тем, что при описании формы и содержания продуктов и документов, которые передаются из одного процесса или структурного подразделения в другой процесс или другое подразделение не всегда согласованы входы и выходы, а также регламенты этих процессов.

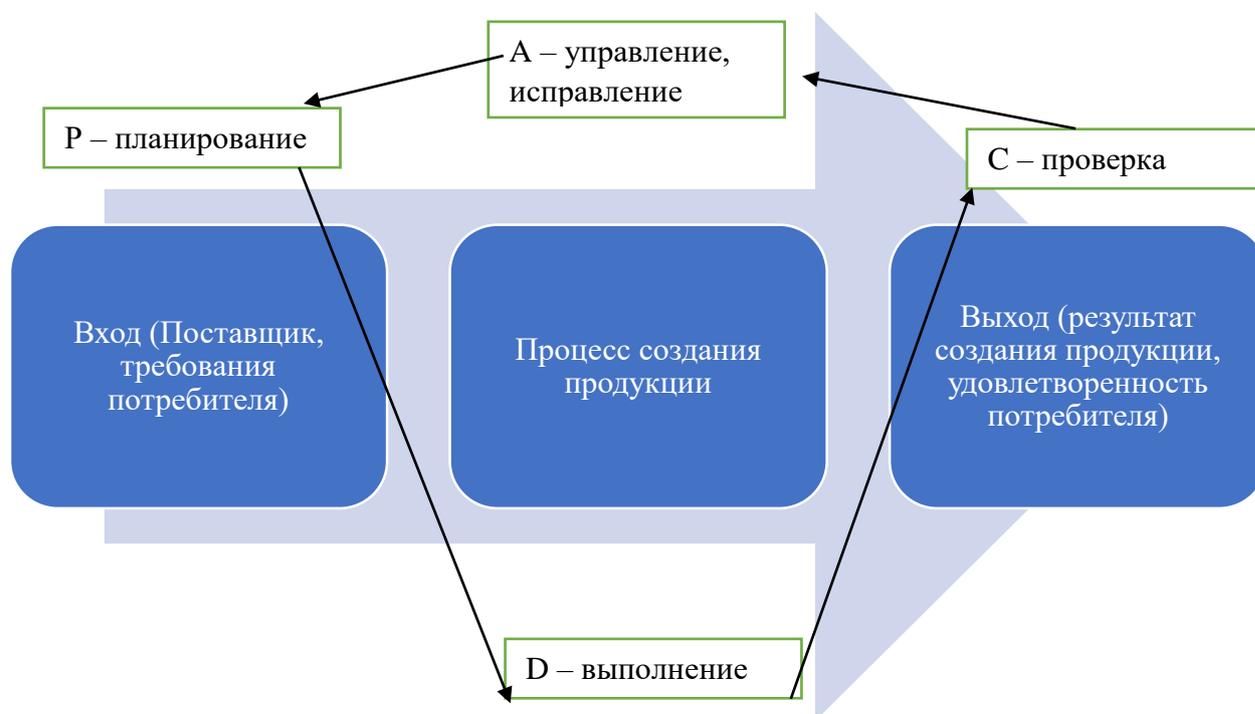


Рисунок 6 – Совмещение цикла P-D-C-A и схемы процессного подхода

Поэтому обязательным должен быть регламент согласован с потребителями поставщиками, соисполнителями и только после этого утверждаться руководителем. Также при описании процессов следует учитывать является ли он для конкретного структурного подразделения конечным или промежуточным. Это также влияет на определение входа и выхода процесса и на документацию, описывающую процесс.

Маслевич Т. П. в книге «Управление бизнес-процессами: от теории к практике» подходы к управлению бизнес-процессами описывает с учетом разработок У.Э. Шухарта, Э. Деминга: «Управление бизнес-процессами должно базироваться на следующих принципах: любая деятельность может быть представлена как процесс, а деятельность организации в целом представляет собой систему взаимосвязанных и взаимодействующих процессов» [14, 15].

«Управление процессами представляет собой решение двуединой задачи: с одной стороны это поддержание деятельности на заданном уровне, а с другой стороны непрерывное совершенствование. Поэтому в основе концепции «Бережливого производства» а именно философии кайдзен лежит принцип постоянного и непрерывного улучшения процессов» [14, 15].

Также одним из современных подходов к управлению организацией является система «5S». Эта система упорядочение и рациональной организации рабочего места с целью устранения всевозможных потерь при выполнении технологических операций. «Данная философия управления предприятием предполагает наличие процессного подхода к деятельности» [14, 15].

«Управление бизнес-процессом— это деятельность, осуществляемая на постоянной основе направленная на поддержание процессов в оптимальном состоянии и их совершенствование для достижения операционных и стратегических целей организации для успешного внедрения и результативного управления деятельностью необходимо соблюдать следующие принципы управления бизнес процессами организации:

принцип 1 - деятельность должна быть представлена набором взаимосвязанных и взаимодействующих бизнес-процессов каждый из которых имеет четкую структуру определенные входы и выходы;

принцип 2 - получатель выхода процесса должен быть доволен поставляемым ему результатом;

принцип 3 - процессы реализуются каждый раз по стандартной процедуре, разработанной и утвержденной документами предприятия;

принцип 4 - результат деятельности организации может быть представлен виде набора показателей;

принцип 5 - руководит бизнес процессом его владелец» [14, 15].

Хлевная, Е. А. в диссертационном исследовании «Разработка сбалансированного механизма управления бизнес-процессами на предприятиях химической промышленности», проанализировав существующие методы и подходы к управлению бизнес-процессами, обосновывает и выделяет преимущества процессного подхода в сравнении с функциональным [24]. При сравнении методов и подходов к управлению бизнес-процессами автор пишет о необходимости радикальных преобразований; замене авторитарного стиля управления на демократический и децентрализации управленческих функций [24].

Исследователь бизнес-процессов с позиций применения процессного подхода к управлению Зенченко И. В. в своей книге «Управление бизнес-процессами» делает вывод о том, что «... процессный подход является инструментом, с помощью которого создаются и поддерживаются условия, необходимые для обеспечения качества процессов производства, гарантирующие удовлетворение внутреннего и внешнего потребителя» [6].

Обосновывая необходимость построения механизма управления производственными процессами, автор пишет: «Функционирование механизма управления производственными процессами позволяет организовать обеспечение качества элементов производственных процессов и управлять их параметрами как в автономном режиме с учетом взаимосвязи между ними, так и в системном режиме—цепочками процессов, осуществляющихся для достижения цели обеспечения удовлетворенности внутреннего потребителя, в качестве конечного результата, являющегося входом следующий процесс» [6].

Свой взгляд на процессный подход автор Зенченко И. В. излагает так: «Процессный подход предполагает объединение функций отдельных подразделений, связанных с конкретными процессами в единую цепочку действий что позволяет руководству предприятия перераспределить функций между подразделениями и делегировать полномочия по принятию оперативных решений на уровень конкретного исполнителя— владельца процесса» [6].

Рассмотрев основные подходы к управлению бизнес-процессами сделаны выводы о преимуществах процессного подхода перед другими подходами и инструментами; применение методов процессного подхода основано на использовании положений международных стандартов ИСО 9000:2000 и других, например, ИСО 9000:2001; также используются такие инструменты как PEST-анализ и SWOT – анализ и ряд других инструментов. При управлении бизнес-процессами необходимо соблюдение ряда принципов, а также обязательным является ведение современного документооборота.

Некоторыми авторами обосновывается связь стратегического управления и процессного подходов.

Реорганизация бизнес-процессов предприятия на основе процессной модели имеет определённую последовательность и для достижения реально положительных результатов необходимо выполнение всех этапов, а не фрагментарное внедрение некоторых положений.

«Если руководство приняло решение о проведении изменений то, начав работу нельзя останавливаться на полпути. Реорганизация должна быть завершена, иначе во второй раз начать и завершить работу не удастся - персонал, разочарованный 1 неудачей, будет тихо саботировать вторую попытку реорганизации» [20].

Маслевич Т. П. в книге «Управление бизнес-процессами: от теории к практике» пишет: «Использование процессного подхода в системе управления современным предприятием с одной стороны встречает ряд

сложностей, а с другой стороны даёт предприятию определённые преимущества на рынке перед конкурентами» [14, 15].

Зенченко И. В. в своей книге «Управление бизнес-процессами» описывает какие организационные изменения необходимы в контексте реализации процессного подхода:

- «переход от системно— дифференцированного к системно интегрирующему подходу к организации производства и управлению производственными процессами;
- организация процессно-ориентированного производства, направленного на постоянное улучшение качества производственных процессов и качество их результатов, то есть изменения их пространственного построения;
- переход от учета и контроля качества конечных результатов к системному построению производственных процессов во времени производственного цикла;
- создание условий для вовлечения персонала в постоянное улучшение качества производственных процессов;
- создание организационных и производственных условий для реализации принципов процессного подхода Речь идет об изменениях в инфраструктуре и в производственной среде предприятия на основе положений стандарта ИСО 9004:2000» [6].

Авторы Елиферов В.Г. и Репин В.В в своей книге «Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов» описывают реинжиниринг бизнес-процессов на основе МС ИСО 9001:2000. Опираясь на положения данного международного стандарта, авторы предлагают рассматривать их рекомендации исключительно с точки зрения полезности применения, а также простоты применения и минимальности затрат.

В первую очередь выделены принципы, на которых базируется проведение работ по реорганизации бизнес-процессов на предприятии:

- «принцип 1 – фокус на потребителя;

- принцип 2 – лидерство руководства;
- принцип 3 – вовлечение персонала; это основа и ключевой фактор успеха любого мероприятия;
- принцип 4 – процессный подход. Планируемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом;
- принцип 5 – системный подход к менеджменту выявление взаимосвязанных процессов, их понимание и управление как системой повышает результативность и эффективность организации в достижении целей;
- принцип 6 – постоянные улучшения следует рассматривать как неизменную цель;
- принцип 7 – принятие решений, основанное на фактах. Эффективные решения основываются на анализе данных и информации;
- принцип 8 – взаимовыгодные отношения с поставщиками. Организация и её поставщики взаимозависимые, и взаимовыгодные отношения повышают способность обеих сторон создавать ценность» [20].

На рисунке 7 показана последовательность шагов при реорганизации бизнес-процессов [20]. Далее показано содержание каждого шага и его взаимосвязь с предыдущим и последующим шагом.

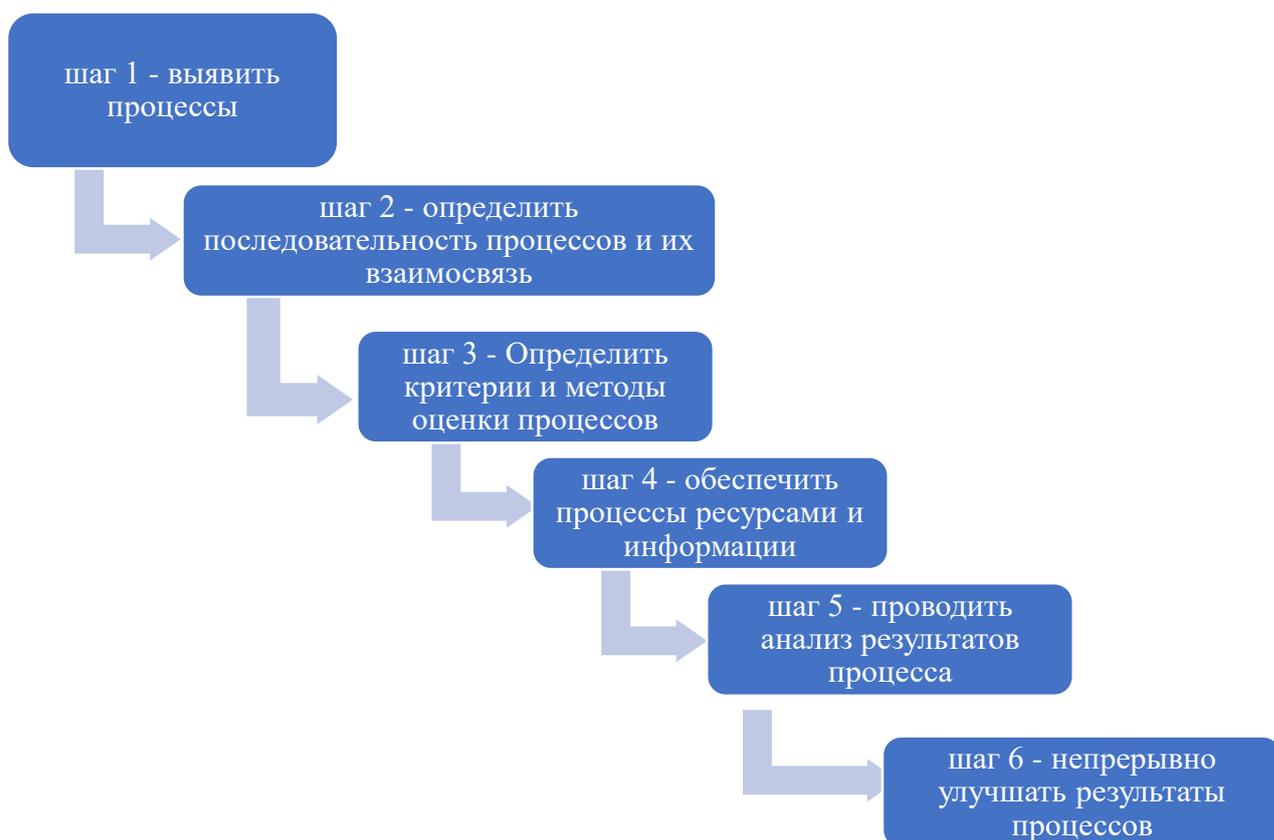


Рисунок 7 - Последовательность шагов при реорганизации бизнес-процессов

Содержание шага 1 – «выявить процессы» состоит в следующем: необходимо выделить как основные так и вспомогательные процессы, при этом учесть что число вспомогательных процессов ориентировочно 4— 6, основных— 7— 9. Следует учитывать что каждый процесс должен иметь только одного владельца, при этом у владельца должны быть как ресурсы так и полномочия для управления процессом. Сегментация вспомогательных процессов необходима, хотя как мы знаем они не добавляют ценности, но обеспечивают протекание основного процесса.

Содержание шага 2 – «определить последовательность процессов и их взаимосвязь» состоит в следующем: разобраться и определить как процессы связаны между собой и какова последовательность их выполнения. Причем последовательность процессов должна отвечать таким принципам организации производства как «непрерывность» и «пропорциональность».

Содержание шага 3 – «определить критерии и методы оценки процессов» состоит в следующем: выбрать те показатели или критерии, а также методы оценки процессов, которые позволят адекватно оценить протекание процесса и эффективность от его реформирования. При этом принимают во внимание три направления структуризации данных параметров: параметры процесса; параметры продукции; степень удовлетворенности потребителя.

Содержание шага 4 – «обеспечить процессы ресурсами и информацией» состоит в следующем: необходимо определить какие ресурсы участвуют в выделенных процессах и обеспечить данными ресурсами владельцы процесса также для эффективного управления нужна информация, а для этого следует правильно организовать документооборот.

Содержание шага 5 – «проводить анализ результатов процесса» состоит в следующем: регулярно проводить анализ протекания процесса и результатов, которые получаются в результате процесса, а также результаты который получается в результате улучшения процесса.

Содержание шага 6 – «непрерывно улучшать результаты процессов» состоит в следующем: владелец процесса получает результаты анализа параметров процесса и принимает управленческое решение по изменению процесса, то есть его доработки, внесения каких-либо изменений [20].

В этом же издании авторы достаточно подробно описывают процесс управления документацией, так как с помощью документов фиксируются различные результаты и осуществляется принятие управленческих решений.

Позднее в издании «Бизнес-процессы: регламентация и управление» авторы Елиферов В.Г. и Репин В.В. представили обзор методик моделирования бизнес процессов и дали более современные рекомендации по их применению.

«В общем случае модель бизнес процесса должна давать ответы на следующие вопросы:

- какие функции, работы или операции необходимо выполнить для получения заданного конечного результата;
- кто выполняет функции процесса;
- как происходит взаимодействие исполнителей при выполнении этих функций, в какой последовательности;
- какие механизмы управления существуют в рамках рассматриваемого бизнес-процесса;
- какие входящие документы или информацию использует каждая функция процесса;
- какие исходящие документы или информацию генерирует каждая функция процесса;
- какие ресурсы необходимы для выполнения каждой функции процесса;
- какая документация регламентирует выполнение каждой функции;
- какие параметры характеризуют выполнение каждой функции в отдельности и процесса в целом» [5].

При моделировании бизнес-процессов учитывается такой момент что для описания бизнес-процессов разрабатывается методика, которая определяет, какая часть информации о процессах будет представлена графически, а какая информация о процессах будет представлена в виде таблиц и текста [5].

Реорганизация бизнес-процессов предприятия в современных условиях связана с использованием информационных систем. О компьютерно-интегрированном производстве писал Мизюн В. А. в книге «Интеллектуальное управление производственными системами и процессами». Он отмечал, что «Реальной особенностью интегрированных производств является наличие новой компоненты— компьютерные системы управления, а также широкого применения информационных технологий,

обеспечивающих возможность увязки отдельных процессов, функций и задач в единую систему для повышения эффективности производства» [16].

Хлевная, Е. А. в диссертационном исследовании «Разработка сбалансированного механизма управления бизнес-процессами на предприятиях химической промышленности» пишет, что: «Для оптимизации процесса принятия управленческих решений для оценки возможных последствий этих решений на предприятиях необходимо внедрение системного подхода к управлению, в основе которого лежит сбалансированный механизм управления бизнес-процессами, опирающаяся на инструментарий бизнес планирования» [24].

Предлагаемый автором сбалансированный механизм управления бизнес-процессами представляет собой модель, которая включает несколько этапов: «выбор приоритетной цели; разработка стратегии ее достижения при имеющихся ресурсах; детализация и конкретизация долгосрочного плана на подцели тактического уровня; закрепление ответственных за каждый процесс; разработка актуальных методов контроля, анализа и регулирования процесса». [24].

В своей книге «Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования» Андерсен Бьерн выделяет организационные инструменты совершенствования и структурные. И говоря об реинжиниринге или перестройке бизнес-процессов Б. Андерсен приводит два определения Хаммера и Чампи, Пеппарда и Роуланда и сравнивая их пишет: «реинжиниринг бизнес процессов отличает строгое нацеленность на прорыв или радикальные улучшения. У него стратегическое назначение— это достижение переломных улучшений в показателях. Он также нацелен на увеличение доли действий, которые добавляют ценность» [1]. Под действиями следует понимать набор операций бизнес-процессов, которые добавляют ценность или прибавочную стоимость продукту.

При принятии управленческого решения о реорганизации бизнес-процессов предприятия возникает дилемма: «должны ли существующие

процессы служить основой для новых перепроектированных процессов; надо ли изменить существующие процессы в фазе улучшения или полностью заменить их новыми процессами и стоит ли организации просто начинать реинжиниринг бизнес процессов с чистого листа» [1] (рисунок 8).



Рисунок 8 - Принятие решение о реорганизации бизнес-процессов

Этапы проекта по реализации реинжиниринга бизнес-процессов представлены на рисунке 9.

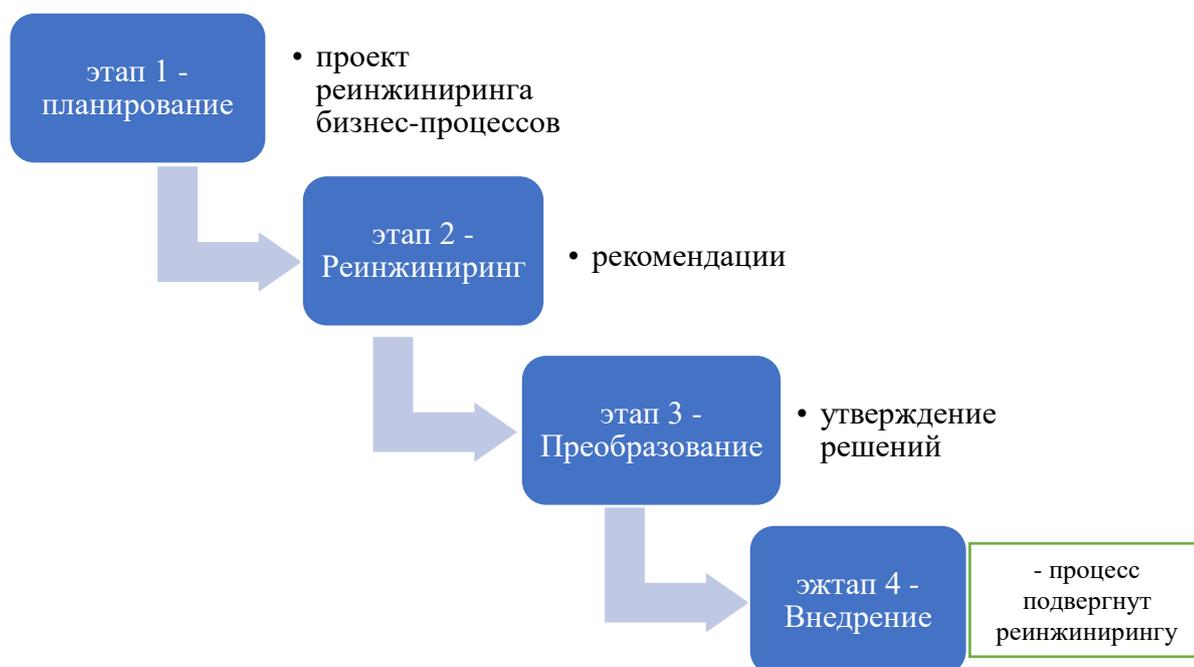


Рисунок 9 - Этапы проекта по реализации реинжиниринга бизнес-процессов

Как видно из рисунка 9 определены 4 главных этапа. На 1 этапе планирования составляется проект реинжиниринга формируется команда проекта и по возможности определяются цели проекта; на 2 этапе реинжиниринга определяются методы по перестройке процесса с целью его улучшения; на 3 этапе преобразования определяют как внедрить новый процесс с учетом существующего также определяется потребности в инвестициях обучение кадров и другие ресурсы; на 4 этапе внедрения решение выработанное на предыдущих 2 этапах внедряются и процесс изменяется.

Изучив процесс реорганизации бизнес-процессов предприятия на основе процессной модели сделаны выводы о том, что это процесс, который следует начинать и доводить до конца, а не бросать на полпути; это процесс поэтапный, достаточно кропотливый, сложный, ответственный и требует в современных условиях внедрения компьютерных технологий.

Выводы по главе 1.

Рассмотрев сущность и содержание процессного подхода или управление бизнес-процессами, можно сделать выводы о структуре бизнес-

процесса и классификации бизнес-процессов: Бизнес-процесс — это повторяющиеся действия по переработке продукта или оказанию услуги с использованием имеющихся ресурсов с целью достижения определенных результатов; классификация бизнес-процессов представлена первичными, поддерживающими и развивающими процессами.

Рассмотрев основные подходы к управлению бизнес-процессами сделаны выводы о преимуществах процессного подхода перед другими подходами и инструментами; применение методов процессного подхода основано на использовании положений международных стандартов ИСО 9000:2000 и других, например, ИСО 9000:2001; также используются такие инструменты как PEST-анализ и SWOT – анализ и ряд других инструментов. При управлении бизнес-процессами необходимо соблюдение ряда принципов, а также обязательным является ведение современного документооборота. Некоторыми авторами обосновывается связь стратегического управления и процессного подходов.

Изучив процесс реорганизации бизнес-процессов предприятия на основе процессной модели сделаны выводы о том, что это процесс, который следует начинать и доводить до конца, а не бросать на полпути; это процесс поэтапный, достаточно кропотливый, сложный, ответственный и требует в современных условиях внедрения компьютерных технологий.

Глава 2 Анализ управления бизнес-процессами на предприятии ООО «ОКиС-ОЙЛ» г. Нижневартовск

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ОКиС-ОЙЛ»

Коммерческое предприятие общество с ограниченной ответственностью «ОКиС - ОЙЛ», Сокращённо ООО «ОКиС - ОЙЛ» находится в городе Нижневартовске и организовано в 2015 году, а с 2016 года входит в реестр субъектов малого и среднего предпринимательства как микропредприятие с численностью 5 человек [4, 11, 17, 22].

Согласно общероссийскому классификатору видов экономической деятельности основным видом деятельности является торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах код по ОКВЭДу 47.30.

Код ОКВЭД 47.30 включен в Раздел G. Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов классификатора и является группой, содержащим следующие подгруппы:

- 47.30.1: Торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах;
- 47.30.2: Торговля розничная смазочными материалами и охлаждающими жидкостями для автотранспортных средств [7].

Также предприятие имеет дополнительные виды деятельности, которые связаны с оказанием услуг в строительной отрасли, оказание ремонтных работ, а также деятельность, связанная с перевозками автомобильным грузовым транспортом и другие.

Это позволяет предприятию, несмотря на его небольшие размеры привлекать субподрядчиков к выполнению различных видов работ и услуг.

Основными потребителями услуг организации являются юридические лица по таким видам деятельности как аренда строительной техники, и

физические лица – розничная торговля моторным топливом и строительные работы.

На рисунке 10 представлена организационная структура исследуемого предприятия ООО «ОКиС-ОЙЛ» из которого видно, что данная структура является линейной. Это означает в подчинении у директора находятся все работники предприятия, которые являются ответственными за соответствующие функциональные направления.

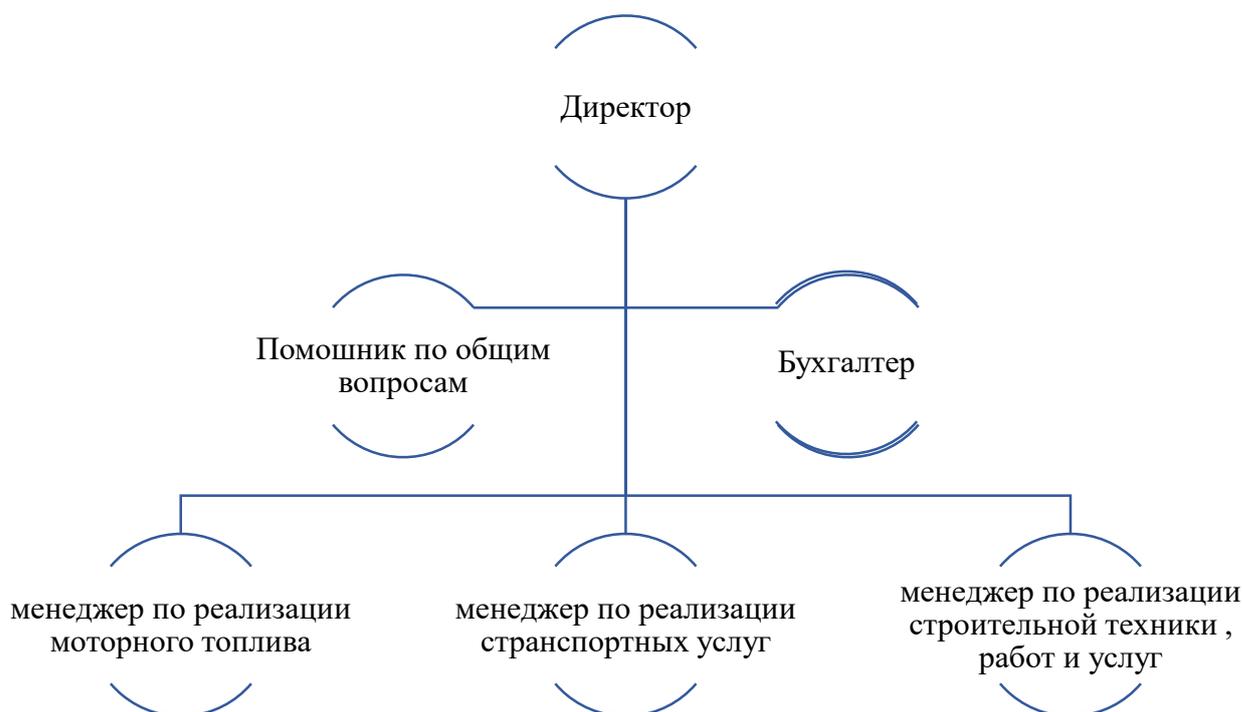


Рисунок 10 – Организационная структура ООО «ОКиС-ОЙЛ»

Показатели деятельности рассчитаны на основании данных, полученных из официальных источников, к которым относятся такие информационно - аналитические сайты как Руспрофиль, Лист – орг, Чекко и другие [7], [8], [9].

Отчетные данные о деятельности ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2020, 2021, 2022 года размещены в приложении Б на рисунках Б.1-Б.4, приложении В на рисунках В.1-В.4 [18], [19].

В таблице 1 представлены основные показатели деятельности, а также рассчитанные относительные показатели рентабельности и затрат на рубль продукции. Анализ основывался на рекомендациях, изложенных в учебниках по анализу хозяйственной деятельности [2], [12], [13], [21].

Таблица 1 – Основные показатели деятельности ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2020 - 2022 гг, тыс. руб.

Показатели деятельности	2020	2021	2022	Темп роста, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Выручка	12448	15384	29600	123,6	192,4
Себестоимость продаж	12298	15416	28832	125,4	187
Валовая прибыль (убыток)	150	(32)	768	-21	768
Коммерческие расходы	0	0	420	-	420
Управленческие расходы	62	0	0	-	0
Прибыль (убыток) от продаж	88	(32)	348	-	-
Чистая прибыль (убыток)	88	443	348	503,4	78,6
Основные средства	12722	7712	0	60,6	0
Запасы	23432	25000	10000	106,7	40
Дебиторская задолженность	5179	8912	6324	172,0	71,0
Численность среднесписочная, чел.	3	4	5	133,3	125,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	4149	3846	5920	92,7	153,9
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1706,4	2126,4	3126,0	124,6	147,0
Среднегодовая заработная плата, тыс. руб./чел.	568,8	531,6	625,2	93,5	117,6
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб./чел.	47,4	44,3	52,1	93,5	117,6
Рентабельность продаж, %	0,7	2,9	1,8	414,0	62,0
Рентабельность продукции, %	0,72	2,9	1,8	414,0	62,0
Затраты на рубль выручки, руб.	0,99	1,00	0,97	101,0	97,0

Как видно из таблицы 1 и рисунка 11 значение выручки и себестоимости находятся достаточно близки к друг другу, это означает что величина прибыли очень небольшая. Величина основных средств постоянно снижалась, вплоть до нулевых значений в 2022 году. Это связано с тем, что предприятие перевело свои основные средства на баланс дочерней организации.

На рисунке 11 показана динамика таких показателей как выручка, себестоимость продаж, коммерческие расходы и управленческие расходы.

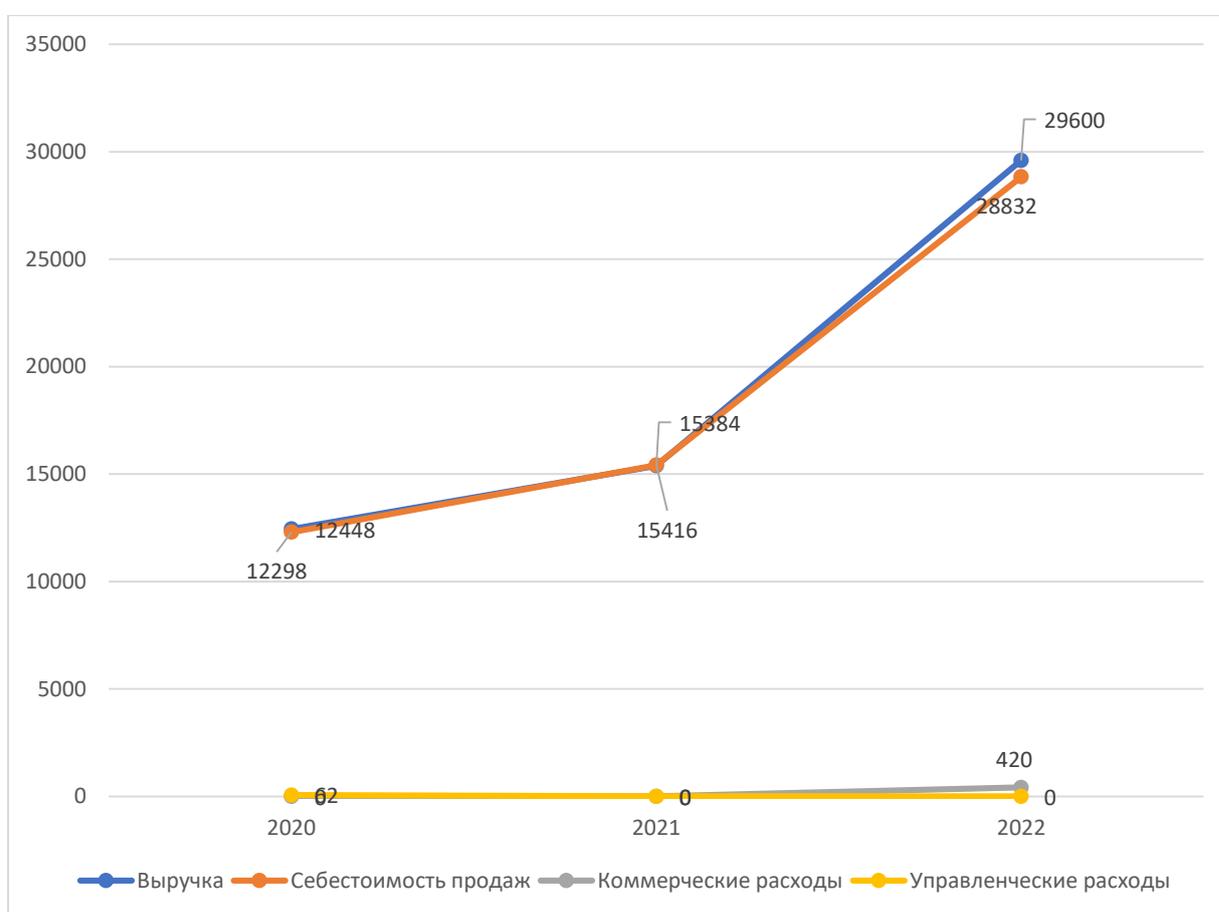


Рисунок 11 – Динамика показателей «Выручка», «Себестоимость продаж», «Коммерческие» и «Управленческие расходы», тыс. руб.

Также на рисунке 11 отображены коммерческие и управленческие расходы которые имеют достаточно непостоянную динамику изменений Так в 2020 году и 2021 коммерческие расходы равнялись нулю а в 2022 году

составили 420000 рублей, при этом управленческие расходы наоборот в 2020 году были и составили 62000 руб., а в 2021 и 2022 годах отсутствуют.

В 2022 году следует отметить рост валовой прибыли до 768 тыс. рублей, против убытка 32 тыс. рублей в 2021 году.

Для более полной оценки деятельности анализируемого предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» следует показать динамику прибыли за исследуемый период. Так на рисунке 12 представлена динамика показателей валовая прибыль (убыток), прибыль от продаж (убыток) и чистая прибыль (убыток).

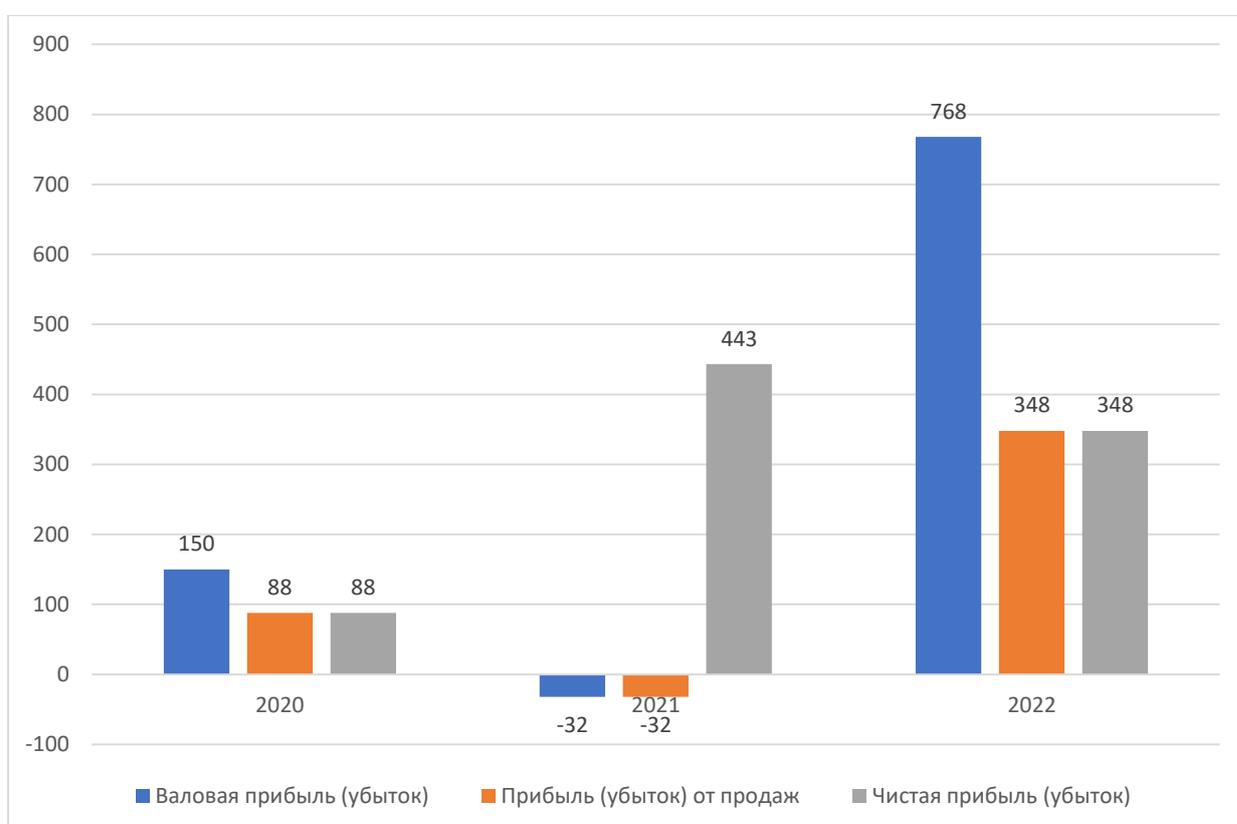


Рисунок 12 – Динамика показателей «Валовая прибыль (убыток)», «Прибыль (убыток) от продаж» и Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.

Динамика показателей валовая прибыль (убыток), прибыль от продаж (убыток) и чистая прибыль (убыток), представленная на рисунке 12 отражает не только положительную динамику изменения данных показателей, но отрицательную: в 2021 году предприятие имело убытки в размере 32 тыс.

рублей, но при этом вышло на показатель 443 тыс. рублей чистой прибыли за счет прочих доходов в размере 542 тыс. руб.

На рисунке 13 отражена динамика показателя производительности труда и среднегодовой заработной платы.

Как видно из таблицы 1 и рисунка 13 показатели производительности труда и среднегодовой заработной платы растут в течение исследуемого периода, и при этом темпы прироста производительности труда составляют 24% и 92% соответственно в 2021 и 2022 годах, а темпы прироста среднегодовой заработной платы составляют 9% и 13% соответственно в 2021 и 2022 годах. Такое соотношение прироста соответствует экономическому закону опережающего роста производительности труда над ростом заработной платы.

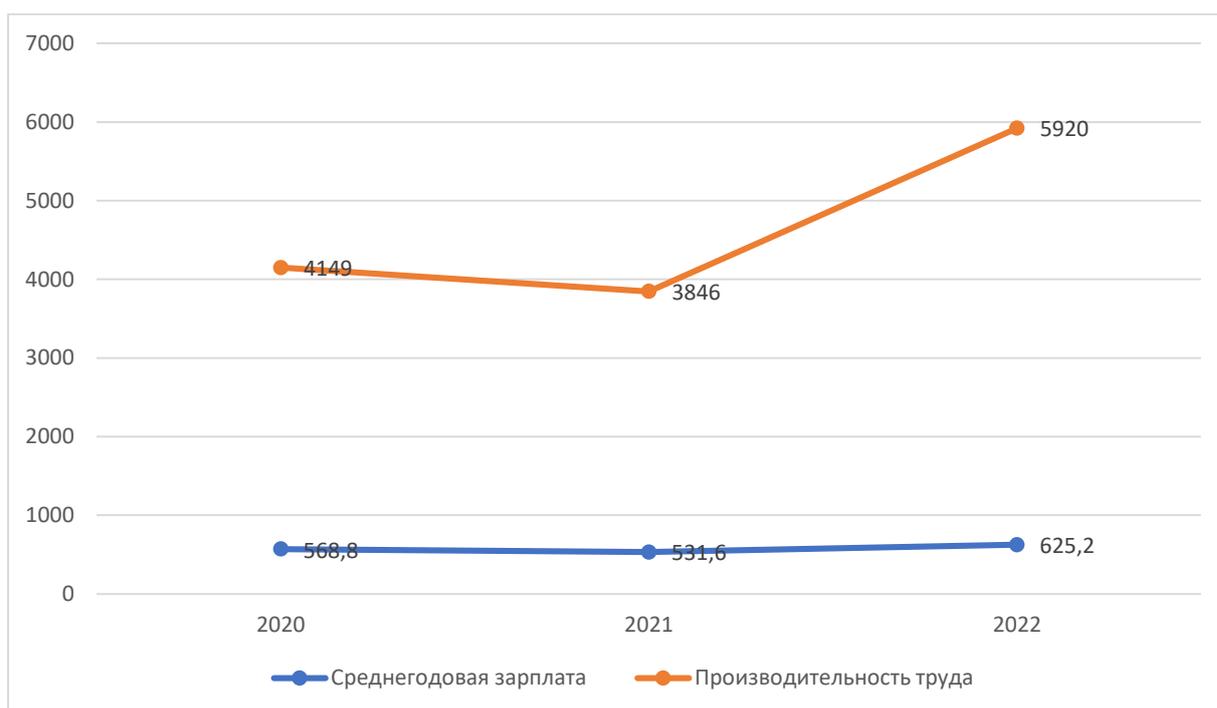


Рисунок 13 – Динамика показателей производительности труда и среднегодовой заработной платы, тыс. руб./чел.

Далее представлена динамика таких относительных показателей как рентабельность продаж, рентабельность продукции и затраты на рубль выручки (рисунок 14 и 15).

По данным рисунка 14 видно, что показатели рентабельности находятся на довольно низком уровне, и изменяются в пределах 1—3 процента. Это говорит о том, что у предприятия низкий запас прибыльности, то есть показатели выручки и себестоимости находятся в одном диапазоне, и величина прибыли минимальная. Но тем не менее значение рентабельности положительное, так же как и значение прибыли и поэтому можно говорить о том что предприятия старается обеспечить эффективную деятельность.

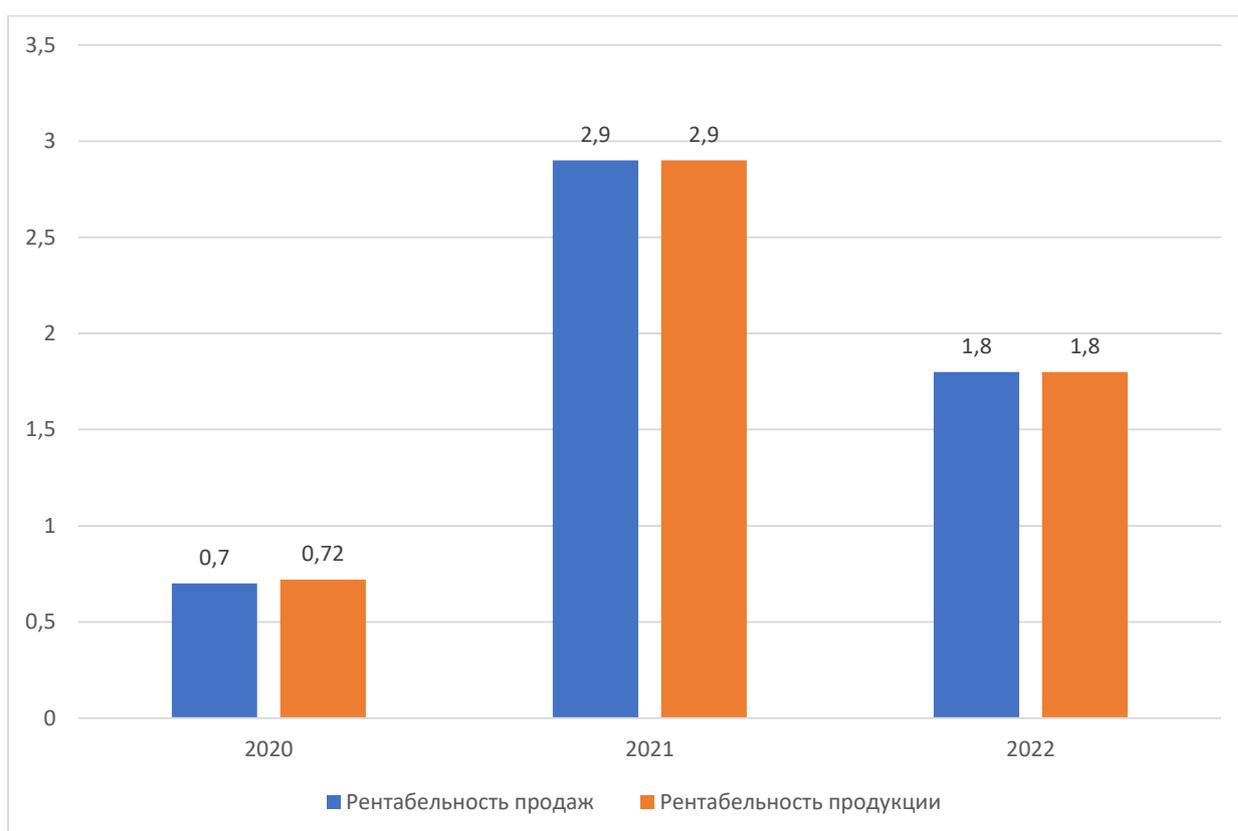


Рисунок 14 – Динамика показателей рентабельность продаж, рентабельность продукции, %

Как видно из рисунка 15 показатель затрат на рубль выручки в 2020 году составляет 99 копеек, а в 2022 – 97 копеек.

В целом характеризуя деятельность исследуемого предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2020 - 2022 года можно сделать вывод о положительной работе предприятия, и достаточно сложной специфике предприятия по привлечению субподрядных организаций для выполнения работ, так как из

официальных источников установлено, что численность предприятия всего 5 человек.

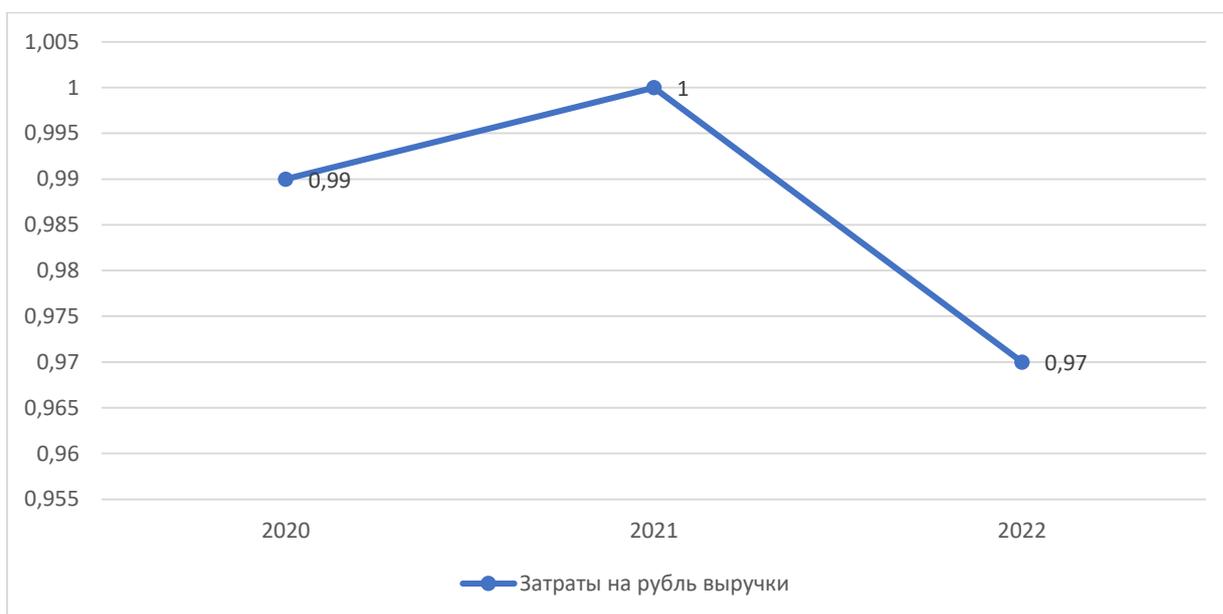


Рисунок 15 – Динамика показателей затраты на рубль выручки, руб.

Показатели деятельности предприятия положительные, хотя и запас рентабельности очень низкий. Предприятие в 2022 году приложило усилия к тому, чтобы сократить затраты и увеличить свою прибыль.

2.2 Анализ управления бизнес-процессами на предприятии ООО «ОКис-ОЙЛ» г. Нижневартовск

Управление бизнес-процессами по реализации различных направлений продукции работ и услуг осуществляется директором предприятия и менеджерами по данным функциональным направлениям.

На рисунке 16 в представлена контекстная схема управления бизнес-процессами на исследуемом предприятии ООО «ОКис - ОЙЛ» (Приложение А, рисунок А.1).

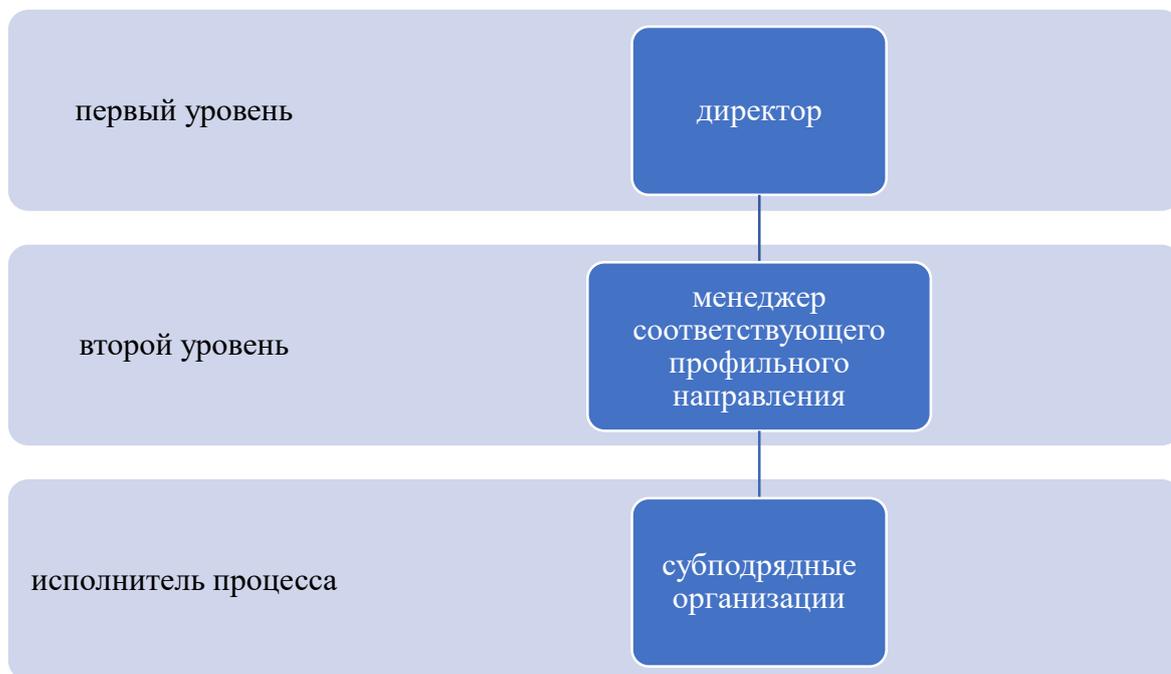


Рисунок 16 - Контекстная схема управления бизнес-процессами на предприятии ООО «ОКиС - ОЙЛ»

Как следует из общей характеристики предприятия, описанной в п. 2.1 ООО «ОКиС ОЙЛ» г. Нижневартовск занимается оказанием услуг в строительной отрасли, оказанием ремонтных работ, а также деятельностью, связанной с перевозками автомобильным грузовым транспортом.

Для этого предприятие привлекает на субподрядной основе другие организации, так как численность самой компании всего 5 человек.

Для осуществления, например, строительных работ привлекаются такие строительные компании города Нижневартовска, которые специализируются на таких видах работ. Так для отделочных работ привлекается ООО «Юграстройсистема», а для выполнения монтажных, кровельных и других высотных работ привлекается ООО «Монтажная компания Альпинист».

В целом можно сказать, что сам процесс привлечения подрядных организаций и управление ими остается одинаковым, не зависит от профессиональной направленности и поэтому его можно отобразить схемой, которая представлена на рисунке 17.

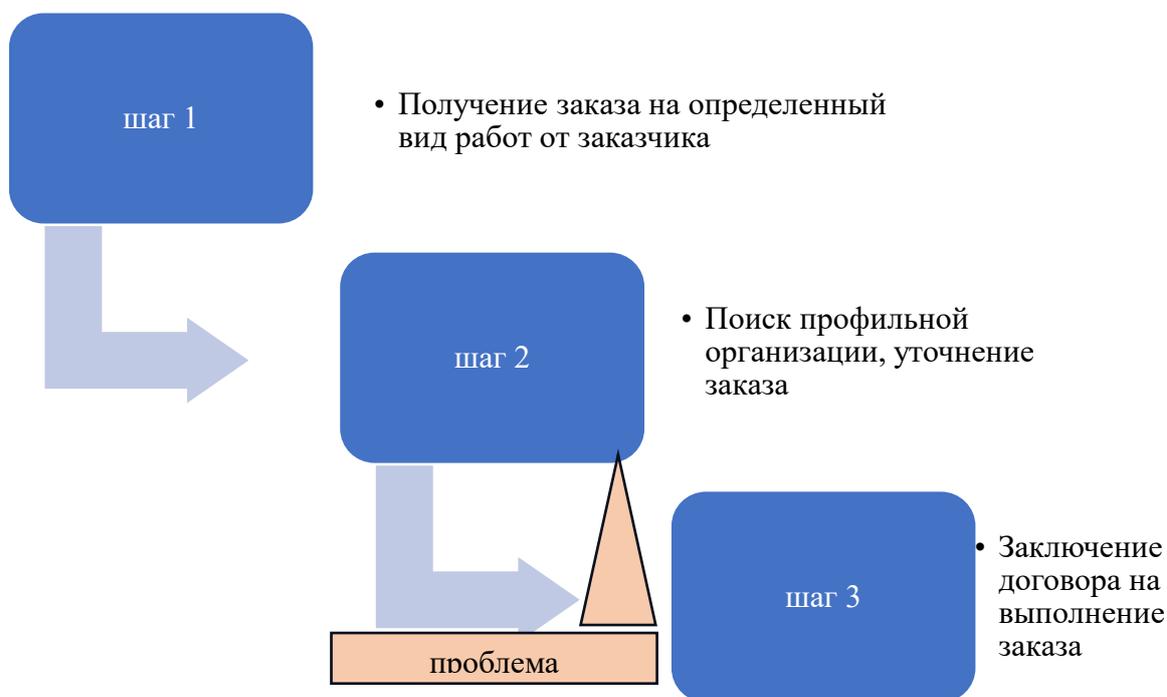


Рисунок 17 – Общая схема процесса привлечения подрядных организаций в ООО «ОКиС ОЙЛ» г. Нижневартовск

Как видно из рисунка 16 для привлечения подрядных организаций для выполнения монтажных, кровельных и других высотных работ в организации ООО «ОКиС ОЙЛ» г. Нижневартовск в качестве входной информации служит «Заказ на определенный вид работ».

Общим недостатком процесса привлечения подрядных организаций для выполнения монтажных, кровельных и других высотных работ является «временной разрыв» между получением заказа и началом его выполнения, так как определённое время занимает поиск организации и согласование с ней условий выполнения заказа.

Подготовка к выполнению и выполнение самих монтажных, кровельных и других высотных работ – это тоже процесс, который также можно отобразить с использованием элементов процессной модели (рисунок 18).

В качестве используемых ресурсов (рисунок 18) на этапе 1 выступают производственные мощности привлеченных организаций, в качестве

документации – информация о наличии свободных специализированных машин для выполнения работ.

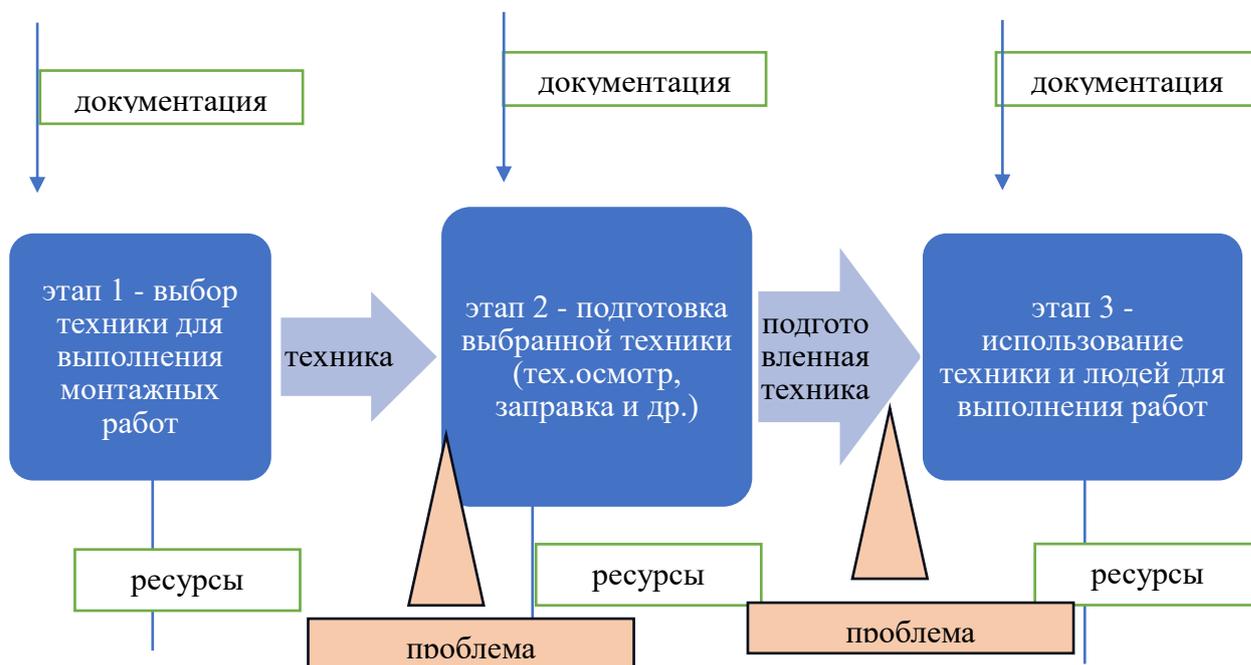


Рисунок 18 – Общая схема процесса подготовки к выполнению и выполнение монтажных, кровельных и других высотных работ

Выходом из данного этапа будет выбранная техника, например, колесный автокран «Либхерр» грузоподъемностью 220 тонн и автомобильный гидроподъемник (АГП) на специальном шасси на базе КАМАЗ 43253 с длиной вылета стрелы с люлькой 28 метров, который в обязательном порядке оснащен устройством для подъема и перемещения рабочих с инструментом и материалами.

В качестве используемых ресурсов (рисунок 18) на этапе 2 выступают выбранные производственные мощности, в качестве документации, которая обеспечивает процесс выполнения самих работ на высоте выступает нормативная документация по работе на высоте.

В качестве выбранной техники может выступать колесный автокран «Либхерр» грузоподъемностью 220 тонн и автомобильный гидроподъемник (АГП) на специальном шасси на базе КАМАЗ 43253 с длиной вылета стрелы

с люлькой 28 метров, который в обязательном порядке оснащен устройством для подъема и перемещения рабочих с инструментом и материалами. Проблемой на этапе 2 может выступать расхождение между наличием грузоподъемной техники и техники, на которой будут работать монтажники. Поэтому необходимо синхронизировать подачу на объект грузоподъемной техники со строительными материалами и специальной техники для подъема людей на высоту.

В качестве используемых ресурсов (рисунок 18) на этапе 3 выступают подготовленная к эксплуатации техника: колесный автокран «Либхерр» грузоподъемностью 220 тонн и автомобильный гидроподъемник (АГП) на специальном шасси на базе КАМАЗ 43253 с длиной вылета стрелы с люлькой 28 метров, который в обязательном порядке оснащен устройством для подъема и перемещения рабочих с инструментом и материалами.

В качестве документации - нормативная документации по использованию люльки на колёсах, ремней безопасности и т.д. Выходом из данного процесса, то есть результатом процесса будет выполненная работа, например, покрытая кровля или устранение протечек на высоте.

Также в качестве используемых ресурсов выступает специально обученный персонал с допуском работы на высоте, с использованием средств безопасности -специальные монтажные ремни.

Общим недостатком процесса подготовки к выполнению и выполнение монтажных, кровельных и других высотных работ является разрыв, смысл которого заключается в том, что нарушается принцип «пропорциональности» между наличием подготовленной к работе техники и специального обученного персонала с допуском работы на высоте, с использованием средств безопасности.

В качестве техники например может выступать колесный автокран «Либхерр» грузоподъемностью 220 тонн и автомобильный гидроподъемник (АГП) на специальном шасси на базе КАМАЗ 43253 с длиной вылета стрелы с люлькой 28 метров, который в обязательном порядке оснащен устройством

для подъёма и перемещения рабочих с инструментом и материалами, а качестве специального обученного персонала с допуском работы на высоте, с использованием средств безопасности – монтажники с правом работы на высоте. Такой специальный доступ для работы на высоте в виде удостоверения дается после прохождения курсов в специальном учебном центре по подготовке, которая определена положениями Минтруда.

Поэтому для устранения выявленных недостатков необходимо:

- синхронизировать подачу на объект грузоподъемной техники со строительными материалами и специальной техники для подъема людей на высоту (этап 2);
- иметь информацию о возможности привлечения такого специализированного персонала, то есть еще знать фирмы, в которых такой персонал есть и что его можно привлечь к такой работе и - заключить предварительный договор на оказание таких специализированных услуг (этап 3).

Выводы по главе 2.

Анализ показателей деятельности и краткая характеристика предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» показали, что:

- специфика предприятия состоит в привлечении субподрядных организаций для выполнения работ, так как из официальных источников установлено, что численность предприятия всего 5 человек;
- показатели деятельности предприятия положительные, хотя и запас рентабельности очень низкий. Предприятие в 2022 году приложило усилия к тому, чтобы сократить затраты и увеличить свою прибыль до 768 тыс.рублей;
- затраты на рубль выручки достаточно высокие, можно сказать предельные, так как в 2020 году уровень затрат составляет 99 копеек, а в 2022 – 97 копеек;
- общим недостатком процесса привлечения подрядных организаций для выполнения монтажных, кровельных и других

высотных работ является «временной разрыв» между получением заказа и началом его выполнения, так как определённое время занимает поиск организации и согласование с ней условий выполнения заказа;

– общим недостатком процесса выполнения монтажных, кровельных и других высотных работ является разрыв, смысл которого заключается в том, что не всегда свободен специально обученный персонал с допуском работы на высоте, с использованием средств безопасности.

Поэтому для устранения выявленных недостатков необходимо:

– синхронизировать подачу на объект грузоподъемной техники со строительными материалами и специальной техники для подъема людей на высоту (этап 2);

– иметь информацию о возможности привлечения такого специализированного персонала, то есть еще знать фирмы, в которых такой персонал есть и что его можно привлечь к такой работе и - заключить предварительный договор на оказание таких специализированных услуг (этап 3).

Глава 3 Мероприятия по улучшению менеджмента бизнес-процессов в организации ООО «ОКис-ОЙЛ» г. Нижневартовск

3.1 Внедрение аналитико-договорных работ для улучшения процесса привлечения подрядных организаций в организации ООО «ОКис-ОЙЛ»

По итогам анализа, проведённого в главе 2 по эффективности организации бизнес-процессов в организации ООО «ОКис-ОЙЛ» получены следующие результаты:

- общим недостатком процесса привлечения подрядных организаций для выполнения монтажных, кровельных и других высотных работ является «временной разрыв» между получением заказа и началом его выполнения, так как определённое время занимает поиск организации и согласование с ней условий выполнения заказа;
- общим недостатком процесса подготовки к выполнению и выполнение монтажных, кровельных и других высотных работ на этапе 2 может выступать расхождение между наличием грузоподъемной техники и техники, на которой будут работать монтажники, а на этапе 3 разрыв, смысл которого заключается в том, что нарушается принцип «пропорциональности» между наличием подготовленной к работе техники и специального обученного персонала с допуском работы на высоте, с использованием средств безопасности.

С целью улучшению менеджмента бизнес-процессов в организации ООО «ОКис-ОЙЛ» предлагаются следующие мероприятия для ликвидации выявленных в п.2.2 проблем:

- мероприятие 1 - регулярно проводить аналитическую работу по поиску и определению потенциальных субподрядных организаций,

способных выполнять полученный заказ; заключить «рамочный» договор на исполнение заказа;

– мероприятие 2 - иметь информацию о возможности привлечения необходимой техники и такого специализированного персонала, то есть еще знать фирмы, в которых такой персонал есть и что его можно привлечь к такой работе; заключить предварительный договор на оказание таких специализированных услуг (таблица 2).

Таблица 2 – Предлагаемые мероприятия для ООО «ОКис-ОЙЛ»

Выявленные недостатки	Предлагаемые мероприятия
Общим недостатком процесса привлечения подрядных организаций для выполнения монтажных, кровельных и других высотных работ является «временной разрыв» между получением заказа и началом его выполнения, так как определенное время занимает поиск организации и согласование с ней условий выполнения заказа.	1. регулярно проводить аналитическую работу по поиску и определению потенциальных субподрядных организаций, способных выполнять полученный заказ; заключить «рамочный» договор на исполнение заказа;
Общим недостатком процесса выполнения монтажных, кровельных и других высотных работ является разрыв, смысл которого заключается в том, что не всегда свободен специально обученный персонал с допуском работы на высоте, с использованием средств безопасности.	2. иметь информацию о возможности привлечения необходимой техники и такого специализированного персонала, то есть еще знать фирмы, в которых такой персонал есть и что его можно привлечь к такой работе; заключить предварительный договор на оказание таких специализированных услуг.

По мероприятию 1 - регулярно проводить аналитическую работу по поиску и определению потенциальных субподрядных организаций, способных выполнять полученный заказ - планируется проведение аналитико-договорных работ, которые будут иметь следующий алгоритм (рисунок 19).

Из рисунка 19 видно, что на шаге 4 происходит сравнение запросов на заказы с техническими и организационными возможностями потенциальных субподрядчиков и как результат данного шага будет информация, что часть

организаций обладают техническим и организационным потенциалом для выполнения работ и тогда осуществляется переход на шаг 5, а если такое совпадение не наблюдается, то следует перейти (вернуться) на шаг 2.

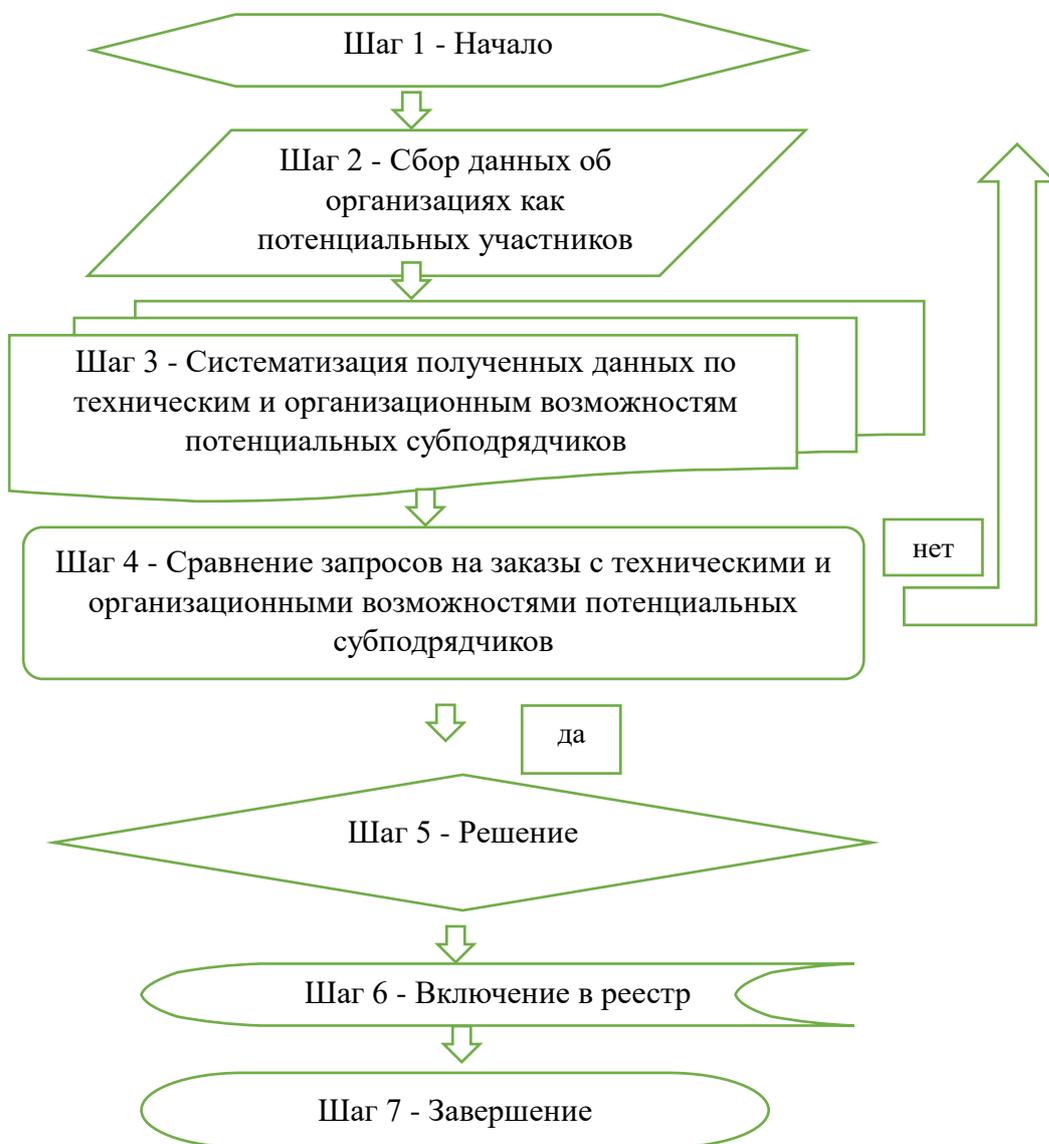


Рисунок 19 – Алгоритм проведения аналитико-договорных работ по поиску и определению потенциальных субподрядных организаций, способных выполнять полученный заказ

В таком случае после проведения вышеуказанных мероприятий бизнес-процесс привлечения подрядных организаций в ООО «ОКиС ОЙЛ» будет

иметь следующий вид (рисунок 20). По рисунку 3.2 видно, что «временной разрыв» между получением заказа и началом его выполнения сокращается.

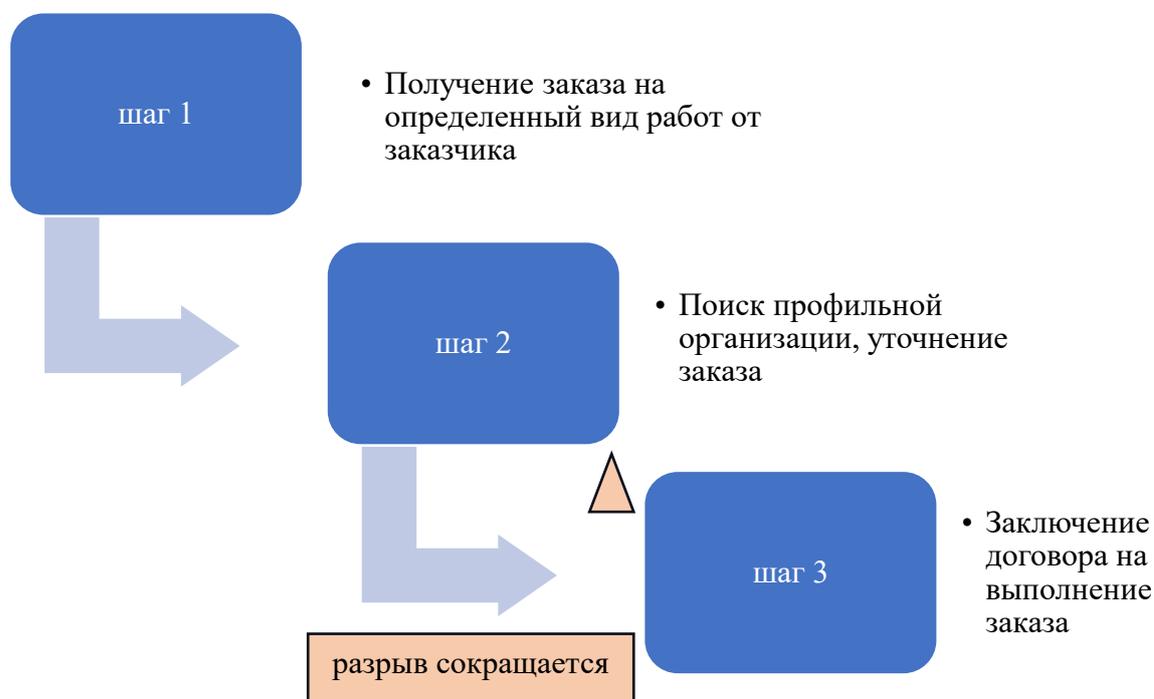


Рисунок 20 – Улучшенная схема процесса привлечения подрядных организаций в ООО «ОКиС ОЙЛ» г. Нижневартовск

Естественно, что его невозможно исключить совсем, но необходимо и возможно сократить как можно больше. Следствием такого быстрого и оперативного поиска станет своевременное выполнение подрядных работ и получение выручки. Для сведения надо отметить, что ООО «ОКиС ОЙЛ» «теряет» до 50% заказов из-за того, что не вовремя находятся субподрядные организации.

Эффект от проведения подобных аналитико-договорных работ для улучшения процесса привлечения подрядных организаций в ООО «ОКиС ОЙЛ» г. Нижневартовск будет заключаться в следующем:

- в базе данных будет список надежных партнеров – организаций, специализирующихся на выполнении монтажных, кровельных и других высотных работ;
- будет заключен «рамочный» договор на исполнение заказа;
- потенциально это обеспечит получение выручки в объеме до 10 млн. рублей по пессимистическому сценарию.

3.2 Мероприятия по улучшению процесса выполнения монтажных, кровельных и других высотных работ

Подготовка к выполнению и выполнение самих монтажных, кровельных и других высотных работ также требует проработки и реализации превентивных мер по подготовке необходимой техники.

Для того, чтобы процесс выполнения высотных работ организовать эффективно, необходимо принять во внимание следующие условия: наличие свободной грузоподъемной техники наличие свободной техники для подъема монтажников наличие свободных монтажников для выполнения высотных работ, а также наличие погодных условий а именно ветровая нагрузка не более 5 м в секунду и температура воздуха не ниже 21 градуса мороза.

В таком случае последовательность подготовки и выполнение монтажных, кровельных и других высотных работ будет иметь вид как представлено на рисунке 20.

Главными составляющими данного алгоритма действий будет анализ и сопоставление данных о наличии свободной техники и людей с требованиями поступивших заказов.

С точки зрения организации процесса выполнения высотных работ требуется соблюдение условий безопасности – соблюдение погодных условий.

Если на шаге 4 какое-либо условия не соблюдаются, то возвращаемся на шаг 2.

Шаг 5 может быть приостановлен в случае нарушений по условиям безопасности и недопустимости выполнения работ в несоответствующих погодных условиях. Для этого специализированная техника снабжена приборами безопасности, которые извещают по превышении ветровой нагрузки или температурного режима.

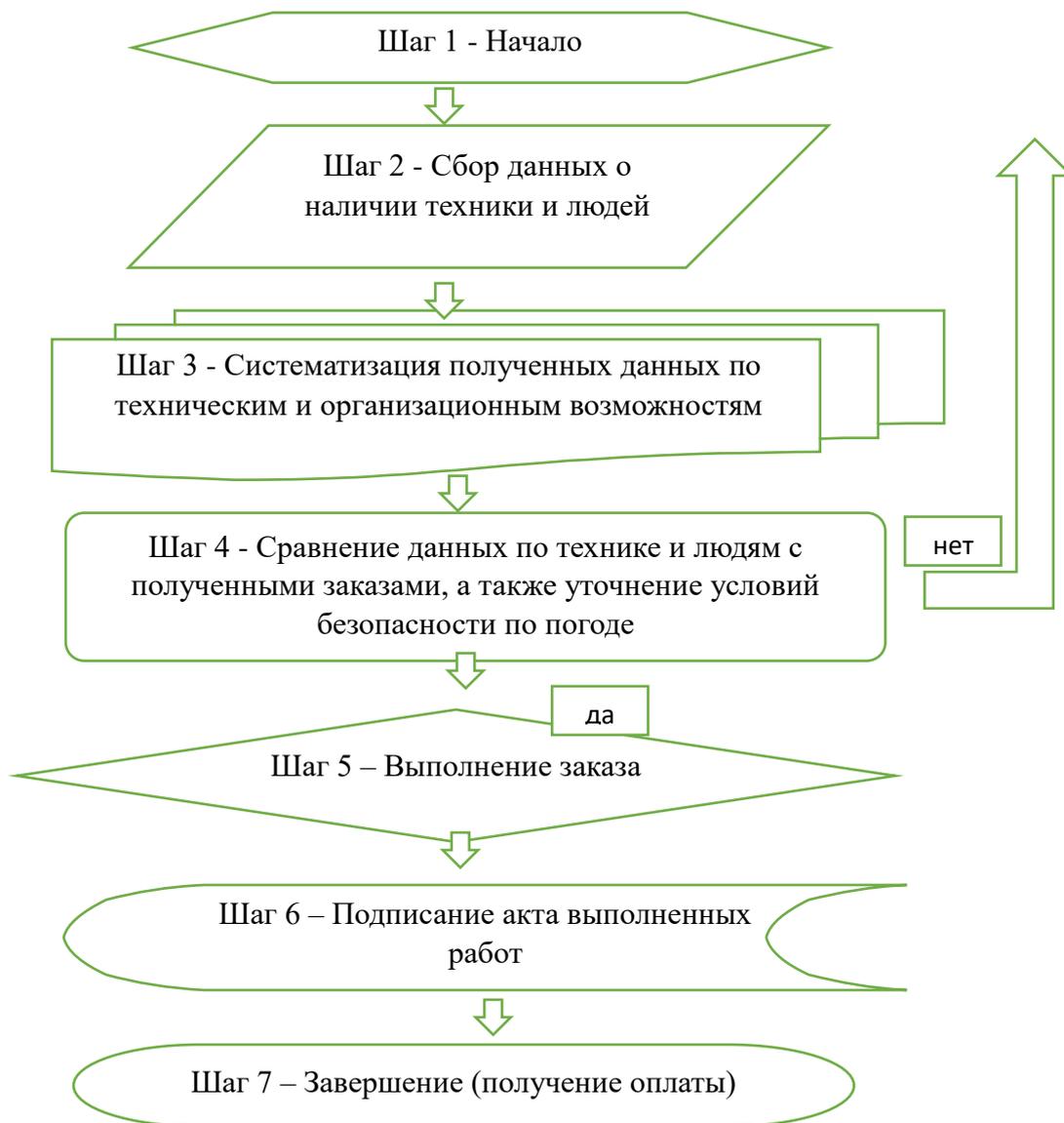


Рисунок 21 – Алгоритм последовательности подготовки и выполнению монтажных, кровельных и других высотных работ

В таком случае после проведения вышеуказанных мероприятий бизнес-процесс по подготовке к выполнению и выполнение самих монтажных,

кровельных и других высотных работ будет иметь следующий вид (рисунок 22).

По рисунку 22 видно, что «временной разрыв» между получением заказа и началом его выполнения сокращается. Так же, как и предыдущем случае нельзя говорить о полном сокращении временного разрыва, но следует ориентироваться на его максимальное сокращение.



Рисунок 22 – Улучшенная схема процесса выполнения монтажных, кровельных и других высотных работ

Эффект от улучшения процесса по выполнению монтажных, кровельных и других высотных работ в ООО «ОКиС ОЙЛ» г. Нижневартовск будет заключаться в следующем:

- сокращение или ликвидация разрывов между наличием грузоподъемной техники, техники для подъема людей, а также самих подготовленных кадров;
- возможное получение выручки в объеме до 10 млн. рублей.

В таком случае общий эффект от оптимизации бизнес-процессов по выполнению монтажных, кровельных и других высотных работ в ООО «ОКиС ОЙЛ» г. Нижневартовск можно считать получение выручки в объеме до 10 млн. рублей.

В целом по содержанию предлагаемых мероприятий можно заключить, что предлагаемые мероприятия по подготовке и выполнению кровельных и других высотных работ сопряжены с рядом климатических условий и условий промышленной безопасности и поэтому их необходимо учитывать на предварительных этапах поиска субподрядных организаций и согласования условий их выполнения. Особенно это важно, так как предприятие находится в северной полосе России.

Заключение

По итогам исследования проведенного в бакалаврской работе на тему: «Совершенствование менеджмента бизнес-процессов на предприятии ООО «ОКиС - ОЙЛ»» были получены следующие выводы:

– рассмотрев основные подходы к управлению бизнес-процессами сделаны выводы о преимуществах процессного подхода перед другими подходами и инструментами; применение методов процессного подхода основано на использовании положений международных стандартов ИСО 9000:2000 и других, например, ИСО 9000:2001; также используются такие инструменты как PEST-анализ и SWOT – анализ и ряд других инструментов. При управлении бизнес-процессами необходимо соблюдение ряда принципов, а также обязательным является ведение современного документооборота. Некоторыми авторами обосновывается связь стратегического управления и процессного подходов;

– изучив процесс реорганизации бизнес-процессов предприятия на основе процессной модели сделаны выводы о том, что это процесс, который следует начинать и доводить до конца, а не бросать на полпути; это процесс поэтапный, достаточно кропотливый, сложный, ответственный и требует в современных условиях внедрения компьютерных технологий.

Анализ показателей деятельности и краткая характеристика предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» показали, что:

- специфика предприятия состоит в привлечении субподрядных организаций для выполнения работ, так как из официальных источников установлено, что численность предприятия всего 5 человек;
- показатели деятельности предприятия положительные, хотя и запас рентабельности очень низкий. Предприятие в 2022 году

приложило усилия к тому, чтобы сократить затраты и увеличить свою прибыль до 768 тыс.рублей;

– общим недостатком процесса привлечения подрядных организаций для выполнения монтажных, кровельных и других высотных работ является «временной разрыв» между получением заказа и началом его выполнения, так как определённое время занимает поиск организации и согласование с ней условий выполнения заказа;

– общим недостатком процесса выполнения монтажных, кровельных и других высотных работ является разрыв, смысл которого заключается в том, что не всегда свободен специально обученный персонал с допуском работы на высоте, с использованием средств безопасности.

С целью улучшения менеджмента бизнес-процессов в организации ООО «ОКиС-ОЙЛ» предлагаются следующие мероприятия для ликвидации выявленных в п.2.2 проблем:

– мероприятие 1 - регулярно проводить аналитическую работу по поиску и определению потенциальных субподрядных организаций, способных выполнять полученный заказ; заключить «рамочный» договор на исполнение заказа;

– мероприятие 2 - иметь информацию о возможности привлечения необходимой техники и такого специализированного персонала, то есть еще знать фирмы, в которых такой персонал есть и что его можно привлечь к такой работе; заключить предварительный договор на оказание таких специализированных услуг.

Общий эффект от оптимизации бизнес-процессов по выполнению монтажных, кровельных и других высотных работ в ООО «ОКиС ОЙЛ» г. Нижневартовск можно считать получение выручки в объеме до 10 млн. рублей.

Список используемых источников

1. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / пер. с англ. С.В. Ариничева /Науч. Ред.Ю.П. Адле _ 2-е изд. - РИА «Стандарты и качество», 2002. – 272 стр., ил.
2. В.В. Ковалев, О.Н Волкова. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. – М.: ООО «ТК Вэлби», 2002. – 424 с.
3. ГОСТ Р 9000-2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Режим доступа: https://asu21.ru/download/iso_9000_sl.pdf
4. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 24.07.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2023) . Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_5142/
5. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник/В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 319. С. – (Учебники по программе МВА). Режим доступа: <https://djvu.online/file/iOPneukVsXaM6>
6. Зенченко, И. В. Управление бизнес-процессами : учебно-методическое пособие / И. В. Зенченко. - 2-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2017. - 117 с. - ISBN 978-5-9765-3412-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1579904>
7. Информационно-аналитический сервис Руспрофиль. Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/1544083>
8. Информационно-аналитический сервис Чекко. Режим доступа: <https://checko.ru/company/okis-oyl-1158603004955>
9. Информационно-аналитический сервис Лист-орг. Режим доступа: <https://www.list-org.com/company/1544377>

10. Информационные технологии управления бизнес-процессами предприятия. - Текст : электронный // Журнал исследований по управлению. - 2018. - №9. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003664>

11. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

12. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учеб.пособие для вузов/Под ред. Проф. Н.П. Любушина. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 471 с.

13. Любушин, Н.П. Экономический анализ: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и «Финансы и кредит» / Н.П. Любушин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 575 с. — (Серия «Золотой фонд российских учебников»). - ISBN 978-5-238-01745-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028921>

14. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т. П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1911501>

15. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т. П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-019088-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084472>

16. Мизюн В.А. Интеллектуальное управление производственными системами и процессами: принципы организации и инструменты / В.А. Мизюн. – Тольятти: СНЦ РАН, 2012. _ 214 с.

17. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 10.07.2023). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
18. Отчетность предприятия ООО "ОКис"-ОЙЛ " г. Нижневартовск за 2021 год. Режим доступа: <https://bo.nalog.ru/download/bfo/pdf/9247367?period=2021>
19. Отчетность предприятия ООО "ОКис"-ОЙЛ " г. Нижневартовск за 2022 год. Режим доступа: <https://bo.nalog.ru/download/bfo/pdf/9247367?period=2022>
20. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – 3-е изд., испр. _ РИА «Стандарты и качество», 2005. – 408 стр., ил.
21. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., испр. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 378 с. – (Среднее профессиональное образование). Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=416005>
22. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 04.08.2023). Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
23. Федеральный закон N 208-ФЗ от 26.12.1995 (ред. от 07.10.2022, с изм. от 19.12.2022) "Об акционерных обществах" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743/
24. Хлевная, Е. А. Разработка сбалансированного механизма управления бизнес-процессами на предприятиях химической промышленности / Хлевная Е.А. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 232 с. ISBN 978-5-16-105791-9 (online). - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/906415> (дата обращения: 04.08.2023). – Режим доступа: по подписке.

25. Erriccon Quality Institute. Business Process Management. Erriccon, Gothenburg, Sweden, 1993

26. ISO 14001:2004 Системы экологического менеджмента. Требования и руководство по применению. Режим доступа: https://bio.sfu-kras.ru/files/1607_ISO_14001_.pdf

27. ISO 45001:2020 Системы менеджмента по безопасности труда и охране здоровья. Требования и руководства по применению. Режим доступа: https://garant-smk.ru/?etext=2202.YIRrLVmPeiISbKt4G0n5qKc_pGt5frexwIW1IzjJ-7wRnrT79Uv2CgK_f6U0xTBQahPDArGNVh4URD84y_V1utLfwD9fQgwWa_miXDm7CRNxaHdPJpUR2EErRKR_fwQIHlpXkCM0U8FWTe1Of4DcdV_WW4_bQW13VeUIKa5dfDyMwXhspXn_vuAppWIdPly4Z3BodHBueGNzeW90YWVidg.116198d2543c682e66459ee4fcdeea719457c4cc&yclid=4676134668427401269

Приложение А
Контекстная схема управления бизнес-процессами

IDEFO



Рисунок А.1 - Контекстная схема управления бизнес-процессами

Приложение Б

Отчетность предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2021 год

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	13.08.2023
Номер выгрузки информации	№ 0710099_8620022288_2021_000_20230813_0a74a2fc-f6ef-4e5c-90a8-a9066c2f7089
<u>Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:</u>	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "ОКиС" -ОЙЛ
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 13.08.2023</i>	
ИНН	8620022288
КПП	862001001
Код по ОКПО	26164242
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	47.30
Местонахождение (адрес)	628602, Ханты-Мансийский Автономный округ - Югра АО, Нижневартовск г, Куропаткина проезд, д. № 1, кв. 254
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Нет
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	
ИНН	
ОГРН/ОГРНИП	

Рисунок Б.1 - Отчетность предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2021 год

Продолжение приложения Б

Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2021 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	7 712	12 722	21 229
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	7 712	12 722	21 229
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	25 000	23 432	25 462
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	8 912	5 179	10 985
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	240	319	300
	Прочие оборотные активы	1260	0	-	56
	Итого по разделу II	1200	34 152	28 930	36 803
	БАЛАНС	1600	41 864	41 652	58 032

Рисунок Б.2 - Отчетность предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2021 год

Продолжение приложения Б

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-	-	-
	Итого по разделу III	1300	10	10	10
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	4 582	3 649	3 909
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	4 582	3 649	3 909
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	5 600	7 452	8 128
	Кредиторская задолженность	1520	31 672	30 541	45 985
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	37 272	37 993	54 113
	БАЛАНС	1700	41 864	41 652	58 032

Рисунок Б.3 - Отчетность предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2021 год

Продолжение приложения Б

Отчет о финансовых результатах

За 2021 г.

<i>Пояснения³</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>За 2021 г.</i>	<i>За 2020 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁴	2110	15 384	12 448
	Себестоимость продаж	2120	(15 416)	(12 298)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(32)	150
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(62)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(32)	88
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	542	-
	Прочие расходы	2350	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	510	88
	Налог на прибыль ⁵	2410	(67)	-
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(-)	(-)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	443	88
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	443	88

Рисунок Б.4 - Отчетность предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2021 год

Приложение В

Отчетность предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2022 год

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурса БФО)</i>	
Дата формирования информации	13.08.2023
Номер выгрузки информации	№ 0710099_8620022288_2022_000_20230813_24c3ab1c-857b-461e-be7d-5d096e0a31a9
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	Общество с ограниченной ответственностью "ОКИС"-ОЙЛ
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 13.08.2023</i>	
ИНН	8620022288
КПП	862001001
Код по ОКПО	26164242
Форма собственности (по ОКФС)	16
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	47.30
Местонахождение (адрес)	628602, Ханты-Мансийский Автономный Округ - Югра, г Нижневартовск, проезд Куропаткина, дом 1, квартира 254
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	Нет
Наименование аудиторской организации/ФИО индивидуального аудитора	
ИНН	
ОГРН/ОГРНИП	

Рисунок В.1 - Отчетность предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2022 год

Продолжение приложения В

ИНН 8620022288

КПП 862001001

Форма по КНД 0710099

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2022 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	0	7 712	12 722
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	0	7 712	12 722
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	10 000	25 000	23 432
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
	Дебиторская задолженность	1230	6 324	8 912	5 179
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	100	240	319
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	16 424	34 152	28 930
	БАЛАНС	1600	16 424	41 864	41 652

Рисунок В.2 - Отчетность предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2022 год

Продолжение приложения В

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-	-	-
	Итого по разделу III	1300	10	10	10
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	1 690	4 582	3 649
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	1 690	4 582	3 649
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	2 944	5 600	7 452
	Кредиторская задолженность	1520	11 780	31 672	30 541
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	14 724	37 272	37 993
	БАЛАНС	1700	16 424	41 864	41 652

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок В.3 - Отчетность предприятия ООО «ОКиС - ОЙЛ» за 2022 год

Продолжение приложения В

ИНН 8620022288
КПП 862001001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах
За 2022 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	29 600	15 384
	Себестоимость продаж	2120	(28 832)	(15 416)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	768	(32)
	Коммерческие расходы	2210	(420)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	348	(32)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	0	542
	Прочие расходы	2350	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	348	510
	Налог на прибыль ⁵	2410	0	(67)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(-)	(-)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	348	443
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	348	443

Рисунок В.4 - Отчетность предприятия ООО «ОЖС - ОЙЛ» за 2022 год