

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт Высшая школа экономики и менеджмента

Кафедра Систем управления энергетикой и промышленными предприятиями

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой _____

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)
« 10 » _____ июня 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

**Совершенствование
системы управления бизнес-процессами организации**

Научный руководитель: Кожевников М.В. к.э.н., доцент
Ф.И.О. ученая степень, ученое звание (должность)

подпись

Нормоконтролер: Ростик О.М.
Ф.И.О.

подпись

Студент группы ЭММ-270707к Мурина Е. Н.

подпись

Екатеринбург
2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1 Теоретическое обоснование перехода на процессную модель управления

1.1 Характеристики процессного подхода к управлению

1.2 Система терминов процессного подхода

1.3 Классификация бизнес-процессов

1.4 Выделение бизнес-процессов и их регламентация

1.5 Реинжиниринг бизнес-процессов

2 Анализ системы управления бизнес-процессами организации

2.1 Общая характеристика организации

2.2 Оценка процессной зрелости организации

2.3 Анализ существующих бизнес-процессов

2.4 Построение карты процессов и ее согласование со стратегией организации

3 Совершенствование системы управления бизнес-процессами организации

3.1 Планирование трансформаций, реализующих стратегию организации

3.2. Оптимизация организационной структуры для новой системы управления бизнес-процессами

Заключение

Список использованной литературы

Приложение А Анализ процессов по отношению к типовым требованиям

Приложение Б SWOT-анализ процессов

Приложение В Анализ проблем процесса

Приложение Г Анализ удовлетворенности клиентов процесса

Приложение Д Схема процесса «Совершенствование услуги» в нотации BPMN 2.0

ВВЕДЕНИЕ

Модель функционально-иерархического управления, сформировалась в конце XIX – начале XX в. и нашла распространение во всех развитых странах мира. В основе модели лежит идея А. Смита о разделении труда. Значительные заслуги в развитии и практическом применении данной идеи принадлежат Ф. Тейлору, Г. Форду и А. Слоуну. В этот период, непрерывно растущий спрос превышал предложение, производители обладали преимуществом перед покупателями. Но в 70-80-е гг. XX в. постоянное расширение производственных мощностей увеличило совокупное предложение, которое стало опережать спрос. Каждый клиент стал уникальным и требовал индивидуального подхода, появилась конкуренция среди производителей.

Конкуренция привела к усложнению технологий и росту требований к качеству выпускаемой продукции и услуг, и как следствие потребности в более квалифицированном персонале. Эти проблемы предъявляют особые требования к управлению организациями вне зависимости от сферы деятельности и производимой продукции.

Использование процессного подхода к ведению бизнеса, в основе которого лежит детальный анализ существующих бизнес-процессов и их последующая оптимизация, является одним из основных источников долгосрочных конкурентных преимуществ не только промышленных предприятий, но и организаций, выполняющих работы либо оказывающих услуги.

Данный подход нацелен на выявление всех имеющихся резервов (стратегических и операционных) за счет внедрения эффективной технологии управления, позволяющей добиться устойчивого функционирования бизнес-процессов, повышения их конкурентоспособности, удовлетворение потребностей внутренних и внешних клиентов.

Организация, как социально-экономическая система, рассматривается автором как совокупность процессов, характеризующихся определенным составом, структурой и параметрами. При изменении одной из составляющей

компоненты меняется вся система в целом. Одна из главных задач управления социально-экономической системой – это повышение эффективности ее функционирования в условиях меняющейся внешней среды.

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

Цель исследования: разработать методику для принятия эффективных управленческо-организационных решений по совершенствованию системы управления бизнес-процессами некоммерческой организации.

Задачи:

- исследовать теорию бизнес-процессов, выделения и регламентации процессов, управления эффективностью процессов применительно для некоммерческой организации, осуществляющей предпринимательскую и иную приносящую доход деятельность, отвечающую целям создания организации;
- определить методики и последовательность анализа бизнес-процессов организации для оценки ее возможностей и ресурсов в достижении стратегических целей;
- оценить процессную зрелость организации и построить усовершенствованную карту процессов, согласованную со стратегией организации;
- предложить способы совершенствования системы управления бизнес-процессами организации на основе полученных в результате анализа данных.

Объект исследования: Асбестовский муниципальный фонд поддержки малого предпринимательства.

Предмет исследования: система управления бизнес-процессами в некоммерческой организации при формировании ее стратегических целей на среднесрочную перспективу.

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

Научная новизна работы заключается в обосновании целесообразности применения теоретической базы в области бизнес-процессов к некоммерческой организации, не преследующей цели извлечения прибыли, с применением универсальной процессной модели фреймворк APQC PCF [61]. Также обоснована необходимость внедрения процессов развития в некоммерческой организации, как одного из условий достижения ее стратегических целей.

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

Структура работы: диссертация состоит из трех разделов. В первом разделе дано теоретическое обоснование перехода на процессную модель управления, раскрыта система понятий процессного управления и основы управления процессами. Во втором разделе осуществлен анализ системы управления бизнес-процессами выбранной организации и разработана модель бизнес-процессов, согласованная со стратегией организации. В третьей главе предложены изменения, совершенствующие систему управления бизнес-процессами выбранной организации, проведен анализ их перспективности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПЕРЕХОДА НА ПРОЦЕССНУЮ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ

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

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

Целесообразность перехода на процессную модель управления обусловлена ориентацией процессного подхода на конечный продукт, а соответственно и на клиента. Эффективность деятельности при процессном подходе к управлению основывается на снижении затрат и повышении качества конечного продукта. Кроме того, процессная модель управления позволяет руководству компании получать достоверную и актуальную информацию о состоянии дел и на ее основе принимать своевременные и правильные решения.

Как отмечает Бьёрн Андерсен, современная организация – это совокупность специализированных отделов, и в то же самое время – это деятельность по реализации процессов [10, с. 22].

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

Когда то объединение сотрудников в специализированные отделы обеспечивало большую эффективность и давало компании преимущества перед конкурентами: у работников быстрее нарабатывались профессиональные

навыки, за счет централизации снижались управленческие издержки, организационная структура становилась более понятной и управляемой.

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

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

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

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

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

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

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

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

В теоретической части данной работы эти понятия будут использоваться как синонимы, в проектной части для процессов организации, направленных на получение прибыли, будет использовано понятие «бизнес-процесс»;

процессы, не имеющие целью получение прибыли, будут именоваться как «процессы».

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

- Непрерывное усовершенствование процессов, осуществляемое постепенно в рамках существующей организационной структуры управления.

Эта концепция предполагает сравнительно небольшие изменения уже существующих бизнес-процессов в условиях стабильной работы организации. Она применима, если в целом бизнес-процессы адекватны сложившимся условиям. Продиктована такая необходимость намерением организации оставаться конкурентоспособной и развивать свою деятельность постепенно и при умеренном риске.

- Существенное изменение процессов с возможной трансформацией организационной структуры управления, осуществляемое радикально и единовременно.

Концепция реинжиниринга (кардинального изменения бизнес-процессов) была предложена М. Хаммером и Дж. Чампи [32]. Она заключается в принципиальном переосмыслении и радикальной перестройке бизнес-процессов. Основа реинжиниринга лежит в отказе от всех существующих процедур и структур, внедрении кардинально новых способов и методов ведения бизнеса, отвечающих условиям эффективности, стоимости, качества, сервиса и оперативности. Такой подход отличается высоким риском и большим стрессом для организации, но он может быть оправдан, если очевидно, что оптимизация существующих бизнес-процессов не принесет желаемого эффекта.

Необходимо отметить, что требуемый результат от деятельности подразделения или организации может быть получен в отсутствие регламентации процессов. Это происходит за счет самоорганизации коллектива, то есть способности группы людей налаживать связи и создавать технологии выполнения работы для решения поставленных задач.

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

- квалифицированный руководитель, способный организовать выполнение работы;
- достаточное или избыточное количество сотрудников, со всеми необходимыми компетенциями (в том числе в области управления) и мотивацией решать поставленными перед ними задачи.

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

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

Когда компания достигает определенного уровня, дальнейшее ее развитие происходит в том числе через тиражирование и масштабирование процессов. Если процессы структурированы и их эффективность проверена на одном из подразделений, то организации, имеющие сетевые структуры, могут

тиражировать процессы в другие территориальные подразделения. В этом случае система управления будет обладать большей прозрачностью и эффективностью, чем при практике создания новых подразделений каждый раз отдельными руководителями по их усмотрению без регламентации осуществляемых процессов.

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

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

Для внедрения процессного подхода необходимо обеспечить последовательное выполнение следующих действий:

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

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

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

1.2 СИСТЕМА ТЕРМИНОВ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

Основой процессного управления являются бизнес-процессы. Впервые понятие «бизнес-процесс» было упомянуто около 30 лет назад Э. Демингом. Он определил его как «любые виды деятельности в работе организации» [36]. С тех пор многие авторы дают разнообразные определения данного понятия.

Так М. Хаммер и Дж. Чампи определяют бизнес-процесс как «комплекс действий, в котором на основе одного или более видов исходных данных создается ценный для клиента результат» [32, с. 55].

По мнению В. Репина и В. Елиферова «бизнес-процесс – это устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя» [27, с. 36].

ГОСТ Р ИСО 9000 – 2008 [2] определяет в качестве процесса любую деятельность, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы. ГОСТ Р ИСО 9000 – 2015 [3] раскрывает процесс как совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата.

Проще говоря, процессом является периодически повторяемая и управляемая деятельность, результатом которой является некий продукт, имеющий ценность для конкретного потребителя. При этом эта деятельность должна обеспечивать достижение стратегических целей организации.

Можно выделить три основные группы процессов:

- сквозные процессы, которые проходят через несколько подразделений организации или через всю организацию (эти процессы пересекают границы функциональных подразделений и могут быть названы межфункциональными процессами);
- процессы и подпроцессы, ограниченные рамками одного функционального подразделения (эти процессы подразделений называются внутрифункциональными процессами);

- операции (функции) самого нижнего уровня декомпозиции деятельности организации.

Названия процессов, подпроцессов и функций выражаются глаголом или отглагольным существительным, например «процесс продаж», «процесс производства», «процесс оказания услуги».

Каждый бизнес-процесс имеет основные элементы: владельца бизнес-процесса, ответственного за его выполнение; вход и выход; ресурсы и управление.

Владелец бизнес-процесса – должностное лицо или коллегиальный орган управления, которые имеют в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляют его ходом и несут ответственность за результаты и эффективности бизнес-процесса.

Чтобы владелец бизнес-процесса мог управлять им, в его распоряжение должны быть предоставлены необходимые ресурсы, а также права и полномочия. Владелец процесса является неотъемлемой составной частью процесса.

Владелец процесса назначается для каждого выделенного процесса. Как правило, владельцем процесса назначается руководитель структурного подразделения организации, либо его заместитель или помощник. Существует также двухуровневая схема управления бизнес-процессами, при которой владельцы процессов назначаются из числа руководителей верхнего уровня, а непосредственной работой с процессами занимаются лица, назначенные ответственными за процесс.

Функции владельца процесса показаны на рис. 1.



Рисунок 1 – Функции владельца процесса

Помимо базовых управленческих навыков владелец процесса должен обладать специальными знаниями и навыками для эффективного управления процессом. Ему необходимо анализировать процесс, уметь его описывать в определенной нотации, разрабатывать регламентирующие документы, а также управлять проектами.

Деятельность по управлению процессом складывается из деятельности по улучшению процесса и деятельности по регулированию процесса. Основная задача регулирования процесса – поддерживать процесс в стабильном воспроизводимом состоянии за счет выявления и устранения причин отклонений. В свою очередь улучшение процесса направлено на целенаправленное и систематическое изменение процесса на основе целей, устанавливаемых вышестоящим органом управления.

Для управления процессом руководитель должен обладать полномочиями по распоряжению ресурсами и информацией. Информация, необходимая для управления, является ресурсом по управлению. В зависимости от того, от кого и в каком направлении данная информация поступает, она может быть плановой, фактической или содержащей управленческие решения.

Вход бизнес-процесса – продукт или ресурс, преобразуемый в ходе выполнения бизнес-процесса. Входом процесса может быть сырье, материалы, полуфабрикаты, документация, персонал, информация, услуги и др. Вход процесса всегда имеет своего поставщика.

Выход бизнес-процесса – результат (продукт, услуга, работа) выполнения бизнес-процесса. Выходом процесса может быть готовая продукция, документы, информация, персонал, услуги и др. Выход процесса всегда имеет потребителя. Если потребителем является другой процесс, то для него этот выход является входом. Также продукт процесса может использоваться в качестве ресурса при выполнении другого процесса. Выход одного процесса будет входом для другого.

Ресурсом бизнес-процесса является материальный или информационный объект, постоянно используемый для выполнения процесса, но не являющийся входом процесса. Ресурсами бизнес-процесса могут быть информация, денежные средства, материалы, оборудование, сотрудники, программное обеспечение, необходимые для его выполнения. Ресурсы могут находиться в следующих состояниях: хранение, перемещение, обработка.

Ресурсы процесса находятся под управлением владельца процесса, и их объем планируется на длительный период работы процесса. Входы процесса, в отличие от ресурсов, поступают в процесс извне, и их объем планируется на выпуск определенного объема продукта или на один или несколько циклов работы процесса. Большинство авторов деловой литературы не придерживаются строгого деления объектов на «входы» и «ресурсы», иногда смешивая эти понятия. Более важным для процессного подхода является определение в каждом процесса того, что необходимо владельцу процесса для успешного его выполнения.

Входы, выходы и ресурсы обозначаются существительными, так как они являются материальными объектами.

При внедрении процессного подхода важнейшим является понятие границ процесса. Границами процесса являются события или совокупности

событий, инициирующие и завершающие процесс. Иницирующим является событие, при наступлении которого начинается процесс, завершающим – событие, которым завершается процесс. Установление границ процесса осуществляется путем достижения договоренности между поставщиками и потребителями.

Для четкого определения границ процесса необходимо определить инициирующие и завершающие события процесса. Требования к входам/выходам и формулировки инициирующих/завершающих событий должны быть согласованы с владельцами соответствующих процессов. Требования, предъявляемые к объекту конкретным процессом, должны быть зафиксированы в соответствующих спецификациях на входы и выходы процесса.

Каждый отдельный процесс имеет поставщика и потребителя, что является важным для понимания процессного подхода. Поставщиком в бизнес-процессе выступает субъект, предоставляющий ресурсы. Потребителем (клиентом) является субъект, получающий результат бизнес-процесса. Потребитель может быть как внутренний, так и внешний. Внутренний потребитель находится внутри организации и использует результаты (выходы) предыдущего бизнес-процесса в ходе своей деятельности. Внешний потребитель использует результаты деятельности (выходы) организации, находясь за ее пределами.

Все взаимосвязанные и взаимодействующие бизнес-процессы, включающие все функции организации, представляют собой систему бизнес-процессов организации.

Определение и анализ бизнес-процессов осуществляется на различном уровне детализации: на уровне организации в целом, групп подразделений, отдельных подразделений и на уровне отдельных должностей (исполнителей). При переходе на процессную модель управления организацией или реинжиниринге процессов в-первую очередь выделяются процессы верхнего уровня.

Система управления процессами в организации не может быть построена без структурированной системы поступления плановой и оперативной информации. Необходимые показатели должны быть доступны для сбора и обработки с установленной периодичностью, при этом ценность информации должны быть больше, чем трудозатраты на сбор и обработку показателей. Форма представления информации должна быть максимально понятна и позволять проводить сравнительный анализ.

В.В. Репин выделяет три группы показателей, необходимых для оценки бизнес-процесса [27 с. 279]. Каждая группа показателей характеризует основные составляющие элементы бизнес-процесса:

- показатели входного объекта и результата функции преобразования (показатели процесса);
- показатели эффективности функции преобразования (показатели продукта процесса);
- показатели удовлетворенности потребителя результатом процесса.

На основании показателей, характеризующих процесс, владелец процесса и руководитель должны получать ответы на следующие вопросы:

- Результативен ли процесс и вся система процессов в целом?
- Эффективен ли процесс и вся система процессов в целом?

Под результативностью будем понимать степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов [3, с. 11]. Под эффективностью – связь (отношение) между достигнутым результатом и использованными ресурсами [3, с. 11].

На основе системы показателей строятся управленческие решения по планированию, осуществлению, корректировке бизнес-процесса как системы, состоящей из элементов.

1.3 КЛАССИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Существует множество типов и видов бизнес-процессов. Для понимания процессов, осуществляемых в организации, можно их классифицировать по нескольким основаниям:

- по отношению к клиентам процессов:
 - а) внешние;
 - б) внутренние.
- по отношению к получению добавленной стоимости:
 - а) основные (добавляющие ценность);
 - б) вспомогательные (добавляющие стоимость).
- по уровню детализации:
 - а) процессы верхнего уровня;
 - б) детальные процессы;
 - в) элементарные (операции, не требующие более детального описания).
- по отношению к подразделениям организации:
 - а) внутрифункциональные процессы;
 - б) межфункциональные (сквозные) процессы.

Внешними клиентами по отношению к организации в целом являются как потребители ее продукции, так и другие группы лиц, заинтересованных в успешной деятельности организации. Можно выделить следующие основные группы внешних клиентов:

- собственно клиенты, потребляющие продукцию организации;
- собственники организации;
- сотрудники и руководители организации;
- поставщики, субподрядчики и партнеры организации.

К основным процессам организации относят процессы производства, сбыта и снабжения, т.е. те процессы, которые добавляют ценность продукции для потребителя. Вспомогательные процессы напротив не добавляют ценности для продукции и являются затратными, то есть добавляющими стоимость. Но это не означает, что вспомогательные процессы являются в организации

второстепенными или менее важными. В качестве вспомогательных процессов в организации могут быть выделены:

- подготовка кадров;
- административно-хозяйственное обеспечение;
- финансовое и бухгалтерское обеспечение деятельности организации;
- сервисное обслуживание оборудования и оргтехники и другие процессы.

Критерием выделения вспомогательного процесса может являться использование результатов процесса многими функциональными подразделениями организации и другими процессами. Кроме того, разделение процессов на основные и вспомогательные в достаточной степени условно. Более важным является выделение процессов, повышение эффективности которых в большей степени обеспечит повышение эффективности организации в целом. При анализе деятельности организации выделяют 3-4 основных и 5-8 вспомогательных процессов. Кроме основных и вспомогательных процессов ряд авторов выделяют также бизнес-процессы развития и обеспечивающие процессы.

Разделение процессов на указанные категории целесообразно для целей выделения процессов, участвующих в создании продукции организации, и проведения их анализа. При построении системы процессов, их последующей регламентации и управления ими важен не формальный тип процесса, а его приоритетность с точки зрения достижения стратегических целей организации.

Система управления в организации строится сверху вниз, начиная от целей и задач, стоящих перед собственниками и руководством организации. Аналогично выделение процессов в организации необходимо начинать с процессов верхнего уровня на основе клиентоориентированных цепочек.

По принципу клиентоориентированных цепочек могут быть выделены и межфункциональные процессы, в том случае, если каждый клиент потребляет уникальный продукт и их создание ведется параллельно.

Внутренними клиентами процесса являются подразделения, использующие результат выполнения (выход) процесса. Выделение процессов происходит по принципу «клиент → продукт → процесс».

Внутри подразделения может быть выделено один или несколько процессов. Это процессы, которые выполняются полностью в одном подразделении организации: в подразделение поступает информация и материалы (продукты деятельности других процессов-поставщиков), они преобразуются в подразделении в результаты (выходы), потребляемые внутренними и внешними клиентами. Управление процессами и обеспечение их эффективности осуществляется руководителем подразделения и его заместителями.

Сквозным или межфункциональными бизнес-процессом является бизнес-процесс, включающий полностью или частично деятельность, выполняемую структурными подразделениями организации, которые имеют различную функциональную и административную подчиненность.

Одна из наиболее полных классификаций процессов предложена Международной Бенчмаркинговой Палатой (International Benchmarking Clearinghouse). Избыточность и универсальность этой модели позволяет применить ее к предприятию любой сложности, размера и сферы деятельности. Модель классифицирует процессы по 13 основным направлениям:

- маркетинг рынка и пожеланий заказчиков;
- разработка стратегии;
- разработка продукции (услуг);
- организация продаж;
- производство и поставка продукции;
- организация сервиса (для сервисно-ориентированных организаций);
- обслуживание заказчика и выписка счета-фактуры;
- управление человеческими ресурсами;
- управление информационными ресурсами;
- управление финансовыми и физическими ресурсами;

- управление экологией;
- управление внешними связями;
- управление улучшениями и изменениями.

Основываясь на этапах жизненного цикла продукции, процессы организации можно разделить на 2 основные группы:

- основные процессы;
- вспомогательные процессы.

Основные процессы лежат на пути следования продукции, т. е. соответствуют основным этапам ее жизненного цикла. Выходами основных процессов сначала являются маркетинговая информация, технические условия, затем материальные объекты (детали, товары, программные продукты, услуги и т. д.). Ориентируясь на потребителя, организация определяет, какие именно процессы нужны для доставки ему продукции или услуги. Вспомогательные процессы напрямую не контактируют с продукцией и предназначены для обеспечения нормального функционирования основных процессов.

Отдельно нужно отметить процессы развития, цель которых – получение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Результатом данных процессов становится сохранение или повышение позиций компании на рынке. Потребителем процессов развития становятся другие процессы компании – основные, если результатом стал новый или усовершенствованный продукт, либо вспомогательные, если результат – оптимизация процесса, его усовершенствование.

Эта деятельность не относится к основным процессам компании, так как непосредственно в результате процессов развития ценность для потребителей находится только в потенциале. В процессах развития много неопределенности и рисков и сложно прогнозировать результаты. Тем не менее, если компания стремится улучшить свои позиции или хотя бы сохранить в условиях постоянных внешних изменений, она должна управлять процессами развития, не полагаясь на случайности.

Процесс развития заключается в преобразовании информации посредством интеллектуальной деятельности. В результате преобразования появляются идеи об изменениях в деятельности, имеющие предполагаемую ценность для потребителя. Соответственно внутри процессов развития находится инновационная деятельность.

Выделим этапы управляемого процесса развития:

- получение информации для анализа (об обществе, рынке, конкурентах, открытиях, новых технологиях, новых продуктах, потребительских ожиданиях и т.д.);
- анализ информации с целью сопоставления возможностей и ресурсов компании с потенциалом использования информации для укрепления позиций компании;
- тестирование идеи (моделирование, разработка прототипа, расчеты и сравнение затрат и достигаемых эффектов);
- внедрение идеи и получение эффекта.

Очевидно, что процессы развития включают в себя инновационную деятельность. Инновации могут заключаться не только в выпускаемом продукте. Инновационной может быть модель компании и система управления, инновационные технологические процессы, инновационные каналы продвижения и продаж, обслуживание потребителей и т.д.

Как и в целом применение процессного подхода, формирование в организации процессов развития актуально не только для коммерческих организаций. Существование любой организации или даже органа власти обусловлено потребительской ценностью – предоставлением человеку или группе людей какого-либо блага. В случае если процессы развития не выделены и управление ими не носит системный характер, организация рискует утратить понимание актуальности производимого ею результата и ее деятельность станет не востребованной в существующей социально-экономической системе.

1.4 ВЫДЕЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ИХ РЕГЛАМЕНТАЦИЯ

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

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

Для выделения бизнес-процессов используются следующие основные подходы:

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

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

Method – технология;

Man – персонал;

Machinery - оборудование;

Material – материалы;

un Milieu ouvrier (франц.) – производственная среда.

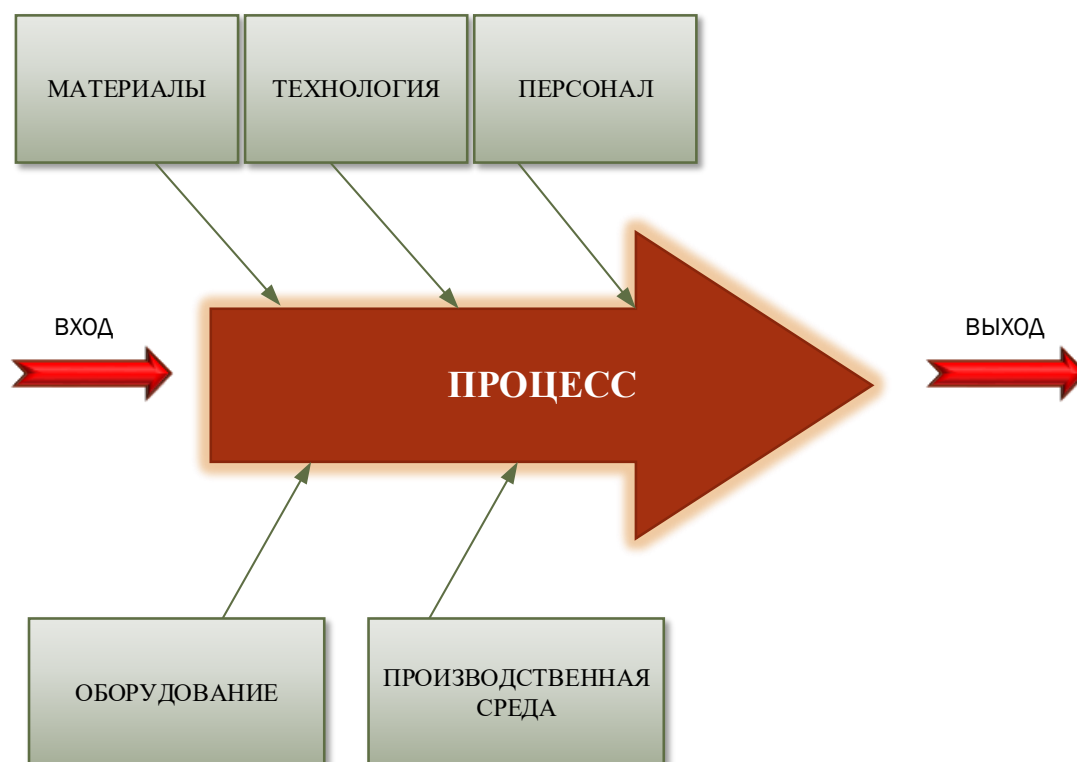


Рисунок 2 - Пять составляющих частей процесса

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

При этом необходимо учитывать, что для успешного хода процесса недостаточно только наличия ресурсов. Помимо обеспечения ресурсами владелец процесса должен обеспечить себя возможностью получения информации о ходе реализации процесса, результатах процесса и об удовлетворенности потребителя полученным продуктом (результатом). Сбор информации происходит в контрольных точках, определяемых владельцем процесса и закрепляемых в регламентах сбора, обработки и предоставления необходимой информации о ходе процесса.

Выделять процессы более логично будет по функциональному принципу, привязывая их к существующим структурным подразделениям. Если деятельность структурных подразделений в организации достаточно

упорядочена (имеются регламентирующие деятельность документы – положения о подразделении, должностные инструкции) выделение процессов произойдет более детальным и системным в рамках уже существующей системы управления организацией.

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

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

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

Один из важнейших вопросов, возникающих при моделировании процессов, заключается в определении необходимой глубины описания. Целесообразная степень детализации должна быть определена изначально до уровня достаточного для практического применения, но не избыточного для восприятия описания процессов.

Верхний уровень описания бизнес-процессов («процессные категории») соответствует процессам на уровне бизнес-единиц. Ими управляют заместители генерального директора. Второй уровень процессов («группы процессов») может быть выделен на уровне процессов крупных функциональных подразделений организации (управлений, департаментов). Третий уровень – уровень функций подразделений и отделов, четвертый уровень – операции, выполняемые на рабочих местах сотрудниками и т.д.

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

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

Для принятия решения о назначении владельца процесса необходимо определить:

- Кто получает плановые задания и несет ответственность за результат процесса (продукт) перед следующим уровнем руководства?
- Кто имеет в своем распоряжении и управляет ресурсами и информацией по процессу?

- Кто отвечает за организацию работ по процессу, определяет технологию работ (операций)?

- Кто организывает систему сбора информации о ходе процесса?

- Кто ведет мониторинг (контроль и анализ) хода процесса?

- Кто отвечает за реализацию мероприятий по повышению эффективности процесса? [20, с. 75].

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

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

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

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

организационной и управленческой культуры, общая степень информатизации предприятия.

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

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

- назначение процесса – цель создания данного процесса, выполнение основной задачи;
- владелец процесса – лицо, назначенное в установленном порядке и отвечающее за результат процесса;
- выходы и потребители процесса – перечень результатов, продуктов, услуг и т.д. с указанием их характеристик, а также потребителей процесса и порядка взаимодействия с ними;
- входы и ресурсы – перечень входов с указанием их поставщиков или вспомогательных процессов, которые поступают на вход процесса или в виде ресурсов используются в ходе процесса, характеристики каждого входа и ресурса и порядок взаимодействия с их поставщиками;
- показатели процесса – перечень показателей, по которым владелец процесса оценивает ход процесса и на их основе принимает управленческие решения, а также формы сбора информации и отчетности по процессу;
- документация процесса – перечень регламентирующей документации: по выполнению всех функций и работ в составе процесса, по распределению ответственности персонала за их выполнению, по порядку их взаимодействия и последовательности выполнения работ и функций. Также в этот перечень входят все виды инструкций, которыми надлежит руководствоваться при осуществлении процесса.

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

Владелец процесса осуществляет контроль за соответствием выполняемых действий процессной документации.

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

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

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

Для успешной работы организации необходимо эффективное управление тремя ключевыми бизнес-процессами: основной хозяйственной деятельностью, управлением персоналом и стратегическим планированием.

Недостаточно создать концепцию процессного подхода, необходимо приложить усилия для ее системного внедрения. Успешность внедрения зависит от проработанности концепции внедрения и ее последовательного и целеустремленного выполнения на всех уровнях управления.

1.5 РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Современные компании построены на центральной идее Адама Смита – разделении или специализации труда с соответствующей фрагментацией работы.

Эффективность компаний упала не из-за какого-то внутреннего дефекта, а потому, что они не смогли больше приспособливаться к стремительно меняющемуся миру и развиваться. Лежащие в основе их организации принципы подходили к условиям более ранней эпохи, а не нынешней [32, с. 29].

В современном мире действуют силы, которые вызывают у компаний чувство неопределенности и неизвестности. М. Хаммер и Дж. Чампи называют их «три К»: клиенты (customers), конкуренция (competition), коренные изменения (change) [32, с. 36]. Характеристики этих сил к настоящему времени претерпели значительные изменения: клиенты требуют индивидуального подхода; конкуренция возросла и стала более разнообразной; изменения стали более быстрыми и повсеместными. Клиенты, конкуренция и кардинальные изменения создают новые условия, в которых необходимо быть более гибким и совершенным, чтобы преуспевать.

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

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

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

Результатом реинжиниринга является скачкообразный рост эффективности, его необходимо применять только при потребности в

решительных мерах. Если в организации в целом все хорошо, ей достаточно осуществлять небольшие улучшения. Для кардинальных улучшений придется отказаться от старого и заменить его чем то новым.

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

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

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

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

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

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

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

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

Исследование и анализ теоретико-методологической основы бизнес-процессов, реинжиниринга бизнес-процессов, инноваций и инновационной деятельности, характерных для металлургических предприятий позволяют сделать выводы:

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Асбестовский муниципальный фонд поддержки малого предпринимательства является юридическим лицом, некоммерческой организацией, учрежденной 11 мая 1995 года Центром содействия предпринимательству администрации Свердловской области, администрацией города Асбеста, общественной организацией «Союз предпринимателей «Асбест» и зарегистрирован 18 мая 1998 года. На данный момент у организации существует три действующих учредителя - Министерство экономики Свердловской области, Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства, Администрация Асбестовского городского округа.

Фонд создан в целях финансирования программ, проектов и мероприятий, направленных на поддержку и развитие малого предпринимательства, путем аккумулирования бюджетных средств, доходов от собственной деятельности, добровольных взносов физических и юридических лиц.

Миссия Асбестовского муниципального фонда поддержки малого предпринимательства – содействовать развитию предпринимательства на территории Асбестовского городского округа.

Для достижения миссии организация:

- осуществляет микрофинансовую деятельность для субъектов малого и среднего предпринимательства;
- предоставляет профессиональные услуги по сопровождению предпринимательской деятельности;
- выступает исполнителем муниципальных, областных и федеральных программ поддержки малого и среднего предпринимательства;
- организует иные мероприятия, направленные на повышение предпринимательской инициативы, культуры предпринимательской

деятельности, развитие конкуренции, снижение рисков на начальных этапах создания бизнеса.

Органами управления Фондом являются:

- наблюдательный совет – высший орган управления;
- попечительский совет – орган, осуществляющий надзор за деятельностью Фонда;
- исполнительный директор – единоличный исполнительный орган, осуществляющий организацию деятельности Фонда.

Структура организации представлена на рис. 3. Численность сотрудников составляет 15-20 человек.



Рисунок 3 – Структура организации

Фонд осуществляет следующие виды хозяйственной деятельности:

- предоставление займов субъектам малого и среднего предпринимательства,
- предоставление услуг в сфере бухгалтерского учета, налогообложения, правового сопровождения хозяйственной деятельности,

- представление офисных и производственных помещений в аренду субъектам малого и среднего предпринимательства.

Помимо постоянной хозяйственной деятельности Фонд является исполнителем государственных, региональных и муниципальных программ поддержки предпринимательства. Данная деятельность осуществляется на основании соглашений, заключаемых ежегодно на текущий календарный год. В рамках данных соглашений Фонду предоставляется субсидия на реализацию мероприятий, направленных на поддержку предпринимательства на территории муниципального образования. Содержание мероприятий, количественные и качественные показатели результатов их реализации определяются органами власти.

В качестве мероприятий в предыдущие годы выполнялись:

- предоставление субсидий и грантов субъектам малого и среднего предпринимательства;
- организация обучения предпринимательским и управленческим компетенциям для начинающих и действующих предпринимателей;
- организация выставок и иных мероприятий, направленных на популяризацию и продвижение предпринимательской деятельности;
- разработка бизнес-планов и поиск инвесторов, продвижение территории и другие мероприятия.

Потребителями организации являются субъекты малого и среднего предпринимательства, зарегистрированные в качестве коммерческих организаций и предпринимателей без образования юридического лица, а также граждане, имеющие намерение начать предпринимательскую деятельность.

Для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, влияющих на деятельность компании, проведен PEST-анализ, отраженный в таблице 1.

Таблица 1 – PEST-анализ организации

Политические аспекты	Экономические аспекты:
- вероятность дестабилизации политической ситуации в стране; - изменение государственной политики в отношении поддержки предпринимательства и организации деятельности инфраструктуры поддержки предпринимательства; - продолжающиеся тенденции к снижению государственного контроля и регулирования предпринимательской деятельности; - упорядочивание законодательства и его кодификация; - провозглашаемый курс на развитие малого и среднего предпринимательства в стране.	- стагнация экономики; - снижение налоговых поступлений в бюджет и, как следствие, увеличение дефицита бюджета; - уменьшение государственных и частных инвестиционных программ, снижение темпов возникновения новых производств; - ужесточение регулирования банковских услуг; - снижение темпов кредитования юридических и физических лиц вследствие высокой закредитованности населения и бизнеса; - рост цен на сырье и материалы, рост тарифов; - замедление темпов продаж непродовольственных товаров.
Социально-культурные аспекты:	Технологические аспекты:
- восстановление уровня рождаемости; - интернетизация населения и бизнеса; - снижения качества жизни среднего класса населения вследствие нестабильной экономической ситуации; - влияние сообществ по интересам, ориентация не на рекламу, а на мнение других пользователей.	- развитие интернет активности; - автоматизация процессов; - цифровизация экономики; - развитие искусственного интеллекта.

Проанализированы факторы внутренней и внешней среды организации с разделением их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы) (таблицы 2, 3).

Таблица 2 – Угрозы и возможности внешней среды для организации

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

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

Таблица 3 – Сильные и слабые стороны организации

Сферы	Силы	Слабости
Производство	- существуют сложившиеся технологии оказания услуг; - есть постоянные потребители; - есть ресурсы для оказания услуг: помещения, оргтехника, персонал, программное обеспечение (правовые базы, бухгалтерские программы, CRM), денежные средства; - изменение целей и условий предоставления субсидий организациям инфраструктуры поддержки предпринимательства.	- отсутствует регламентация части процессов; - отсутствует описание всего функционала сотрудников и требуемых компетенций; - недостаток персонала с управленческими навыками для управления отделами по направлениям деятельности; - изменение целей и условий предоставления субсидий организациям инфраструктуры поддержки предпринимательства.
Маркетинг	- хорошая репутация; - уровень качества не ниже среднерыночного.	- отсутствует анализ потребителей; - отсутствует стратегия развития; - отсутствует технология разработки и продвижения новых продуктов; - отсутствует система мониторинга конкурентов и внешних угроз.
Финансы	- имеется материальная база; - совершенствуется управленческий учет; - есть возможность привлечения бюджетного финансирования.	- не разработан механизм анализа и отбора новых направлений деятельности; - сложности с ценообразованием; - низкая окупаемость новых направлений деятельности.
Компетенции	- профессиональные сотрудники; - опыт работы компании на рынке.	- отсутствует привязка развития компетенций к стратегии развития организации; - отсутствует стратегия развития управленческих компетенций руководителей среднего звена.

На данный момент перед руководством организации стоят задачи по повышению эффективности ее деятельности по достижению запланированных результатов. Подробнее стратегические цели организации и необходимые условия для их достижения будут рассмотрены в параграфе 2.4.

2.2 ОЦЕНКА ПРОЦЕССНОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Разработка системы управления бизнес-процессами организации должна опираться на реалистичное видение своих возможностей, исходя из достигнутого уровня процессной зрелости. Текущее состояние организации на пути процессной зрелости определяется ее способностью осознавать свои процессы и управлять ими.

Существуют разные формальные модели процессной зрелости. В упрощенном виде процессной зрелость определяется по шкале «Хаотичные - Описанные - Контролируемые - Интегрированные - Проактивно управляемые процессы».

Организации на стадии хаотичных процессов имеют разрозненные функциональные подразделения и слабо представляют как создается ценность для потребителя. Процессы в таком случае неопределенны по ролям и ответственным и нет понимания сквозных процессов. Планирование и описание процессов, их детальное проектирование, разработка и внедрение знаменуют переход по шкале от процессной зрелости от хаотичных процессов к описанным.

Для перехода на уровень контролируемых процессов организации необходимо внедрить мониторинг и отчетность по эффективности процессов и находится в состоянии непрерывного преобразования и совершенствования. Организации, переходящие к интегрированным процессам, должны обеспечить планирование и описание процессов корпоративной архитектуры. На этом уровне выявляются и увязываются между собой различные данные и компоненты деятельности организации, позволяющие оптимальным образом реализовывать ее стратегию и устранять нежелательные воздействия на эффективность процессов.

Проактивное управление процессами обеспечивается способностью «предвидеть и планировать изменения так, чтобы воспользоваться предоставляемыми преимуществами или предотвратить негативное воздействие на создание ценности для потребителя» [9, с. 93].

Была проведена оценка уровня процессной зрелости организации по модели Forrester Research (таблица 4) [9, с. 236].

Таблица 4 – Уровни процессной зрелости по модели Forrester Research

Уровень процессной зрелости	Уровень понимания и характеристики процесса
0 - отсутствующий	Не осмысленные, не формализованные, потребность не осознана.
1 - спонтанный	Случайные, непоследовательные, не спланированные, не организованные.
2 - повторяемый	Интуитивные, не документированные, осмысленные, выполняются по мере необходимости.
3 - описанный	Задokumentированные, предсказуемые, периодически оцениваемые, осмысленные.
4 - измеряемый	Хорошо управляемые, формализованные, зачастую автоматизированные, регулярно измеряемые.
5 - оптимизируемый	Непрерывные и эффективные, интегрированные, проактивные, обычно автоматизированные.

По данной модели организация находится на втором уровне процессной зрелости. Основные бизнес-процессы выявлены, часть из них описана. К основным бизнес-процессам в организации отнесены:

- процесс предоставления займов;
- процесс предоставления помещений в аренду;
- процесс оказания бухгалтерских и юридических услуг.

Эти процессы осуществляются достаточно длительное время и в целом организованы и осмыслены. Результативность и эффективность этой деятельности оценивается только по экономическим показателям – выручка по направлению и прямые затраты подразделения. Показатели эффективности самих процессов не определены, поэтому управление эффективностью процессов не происходит.

Начиная с 2010 года, организация является исполнителем мероприятий поддержки предпринимательства на территории муниципального образования. Состав мероприятий определяется заказчиком, которым выступает администрация города (до 2019 года) либо Свердловский областной фонд поддержки предпринимательства (с 2019 года). В состав мероприятий входят:

- оказание консультаций;
- организация обучения для субъектов малого и среднего предпринимательства, их сотрудников и лиц, желающих начать предпринимательскую деятельность;
- организация мероприятий по пропаганде и популяризации предпринимательской деятельности (выставки, форумы, конкурсы, круглые столы и т.п.);
- развитие молодежного предпринимательства;
- повышение инвестиционной привлекательности территории.

В целом организация считает указанные мероприятия процессом оказания поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства и также относит этот процесс к основным бизнес-процессам. Данные мероприятия финансируются путем предоставления субсидии. По условиям соглашений, заключаемых с организацией, субсидия предоставляется для выполнения мероприятий с достижением установленных показателей. Таким образом, для процесса поддержки предпринимательства установлен план.

Вспомогательные и управленческие процессы в организации не описаны либо описаны формально (например, должностные инструкции сотрудников). Управление эффективностью процессов не осуществляется.

Для перехода на следующий уровень процессной зрелости необходимо определить и описать большинство бизнес-процессов, включая их взаимодействие между собой, и внедрить использование информационных систем для оценки эффективности бизнес-процессов и использования оперативной информации.

Для разработки системы управления бизнес-процессами также необходимо определить какие процессы, значимые для достижения стратегических целей организации, отсутствуют. Затем необходимо внедрить отсутствующие процессы и измерить эффективность всех бизнес-процессов организации, начиная с ключевых.

Таким образом, выделяется два этапа совершенствования системы управления бизнес-процессами для организации:

1 этап – выделение, анализ и описание процессов «как есть»;

2 этап - моделирование процессов «как надо», внедрение недостающих процессов и улучшение существующих, внедрение системы измерения эффективности бизнес-процессов.

2.3 АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Сначала перечислим существующие процессы организации с их распределением на основные, вспомогательные, управленческие и процессы развития.

Как правило, к основным процессам относят те процессы, через которые проходит основная продукция компании – процессы, добавляющие ценность продукции. Для этих целей может быть применена схема жизненного цикла продукции, изложенная в международных стандартах ИСО серии 9000 по управлению качеством продукции. Вспомогательные процессы направлены на обеспечение деятельности организации через управление ресурсами и /или инфраструктурой. Процессы управления нужны для измерения, мониторинга и контроля деятельности. Посредством процессов управления руководство организации гарантирует, что основные и вспомогательные процессы спроектированы и исполняются в соответствии с поставленными целями и существующими ограничениями.

Выделенные процессы организации изображены на рис. 4.

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

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

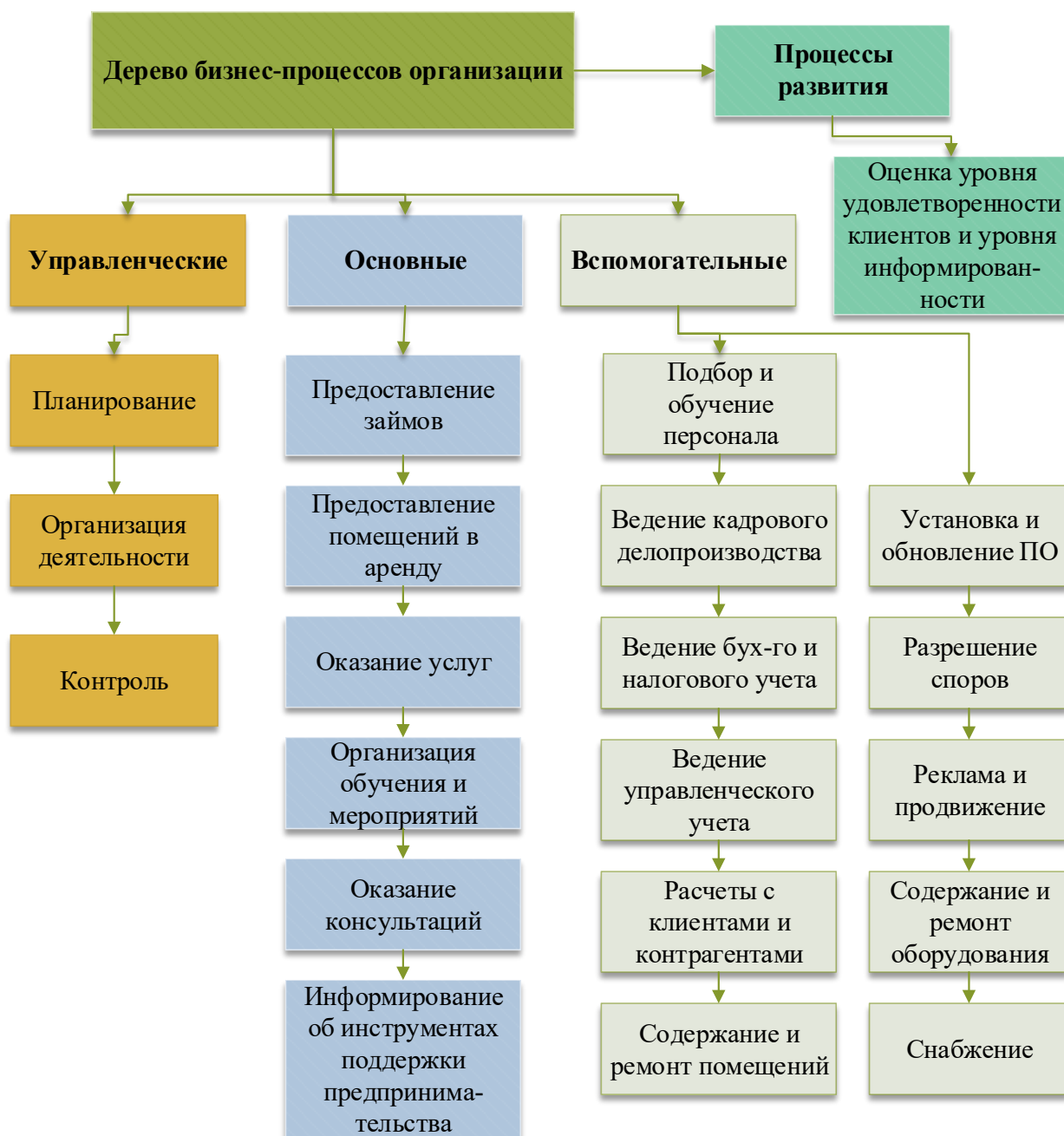


Рисунок 4 – Дерево бизнес-процессов организации «как есть»

Таблица 5 – Фреймворк APQC PCF

1.0	Разработка видения и стратегии
2.0	Создание и управление продуктами и услугами
3.0	Продвижение и продажа продуктов и услуг
4.0	Поставка продуктов
5.0	Оказание услуг
6.0	Управление послепродажным обслуживанием
7.0	Развитие и управление человеческим капиталом
8.0	Управление информационными технологиями
9.0	Управление финансовыми ресурсами
10.0	Приобретение, сооружение и управление основными средствами
11.0	Управление рисками, комплаенсом, восстановлением и устойчивостью
12.0	Управление внешними связями
13.0	Развитие и управление компетенциями предприятия

Выделенные процессы организации были сопоставлены с выбранной процессной моделью. Сопоставление рассмотрено в таблице 6.

Таблица 6 – Сопоставление процессов организации с процессной моделью

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

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

После анализа процессной модели в целом был проведен непосредственно анализ части выделенных процессов. Так как он инициирован

необходимостью в повышении эффективности деятельности организации, то необходимо было определить приоритеты в проведении анализа процессов.

Майкл Хаммер и Джеймс Чампи предлагают руководствоваться тремя критериями. Первый - нарушение функций: в каких процессах возникают наибольшие проблемы? Второй критерий - важность: какие процессы оказывают наибольшее влияние на клиентов компании? Третий - осуществимость: какие процессы сейчас лучше всего поддадутся успешной перестройке? [32, с. 150].

Критериями для приоритезации аналитической работы были выбраны:

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

Каждый критерий был оценен по шкале от 1 до 4, где 1 балл незначительное проявление критерия в процессе, 2 балла - умеренное проявление критерия, 3 балла - существенное проявление критерия, а 4 балла - критерий максимально проявлен в процессе. Результаты оценки приоритетности процессов для анализа отражены в таблице 7.

Таблица 7 - Результаты оценки приоритетности процессов для анализа

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

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

- оказание бухгалтерских и юридических услуг;
- оказание консультаций;
- организация обучения и мероприятий;
- обучение персонала;
- содержание и ремонт помещений;
- разрешение споров с клиентами и контрагентами;
- организация деятельности;
- контроль.

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

Методики анализа процессов включают в себя качественные и количественные методы анализа. К качественным методам относятся: анализ непрерывности процесса, анализ ресурсного обеспечения процесса, анализ соблюдения требований к реализации процесса, SWOT-анализ, анализ проблем процесса и другие. К количественным относят все методы, связанные с измерением и анализом показателей процесса, например анализ показателей эффективности, имитационное моделирование процессов, ABC-анализ процессов.

Свод знаний по управлению бизнес-процессами ВМР СВОК 3.0 независимо от выбранной методологии анализа бизнес-процессов рекомендует при проведении анализа каждого процесса принять во внимание:

- бизнес-контекст процесса;
- организационный контекст;
- метрики эффективности;
- взаимодействие с заказчиком;
- передачу ответственности в процессе;

- бизнес-правила;
- производительность;
- узкие места;
- вариации в процессе;
- затраты;
- вовлечение персонала;
- контрольные точки процесса;
- прочие факторы.

Для анализа выделенных процессов в организации были взяты следующие методики:

- анализ процессов по отношению к типовым требованиям (приложение А);
- SWOT-анализ процесса (приложение Б);
- анализ проблем процесса (приложение В);
- анализ удовлетворенности клиентов процесса (для процессов, относящихся к основным) (приложение Г).

Количественные методы анализа на данном этапе не будут использоваться.

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

2.4 ПОСТРОЕНИЕ КАРТЫ ПРОЦЕССОВ И ЕЕ СОГЛАСОВАНИЕ СО СТРАТЕГИЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Движущей силой преобразований становится четкое видение стратегических целей и непреодолимое желание добиться запланированных результатов.

Специфика стратегии анализируемой организации заключается в некоммерческом характере ее деятельности. Поэтому главная стратегическая цель организации на период 2019-2022 гг. заключается в увеличении количества уникальных субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – субъекты МСП), воспользовавшихся услугами организации в течение года. Этот показатель рассчитывается от числа зарегистрированных субъектов МСП на территории и планируется, что в 2022 году количество охваченных субъектов МСП будет не менее 50 % от числа зарегистрированных, что составит 1100 субъектов МСП. Субъект МСП считается воспользовавшимся услугами Фонда, если он стал резидентом бизнес-инкубатора, либо получил бесплатную поддержку в рамках программы поддержки предпринимательства, либо получил платную услуг из числа предоставляемых Фондом услуг. На текущий год этот показатель запланирован в размере не менее 23,8 % охваченных, что составляет 500 субъектов МСП. Соответственно на среднесрочную перспективу до 2022 года планируется увеличить число вовлеченных субъектов МСП более чем в два раза.

Декомпозиция стратегической цели произведена с помощью сбалансированной системы показателей, разработанной Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном по четырем перспективам: Финансы, Клиенты, Процессы, Персонал (рис. 5).

Главная стратегическая цель – количество охваченных субъектов МСП к 2022 году составит не менее 1 100 субъектов в год

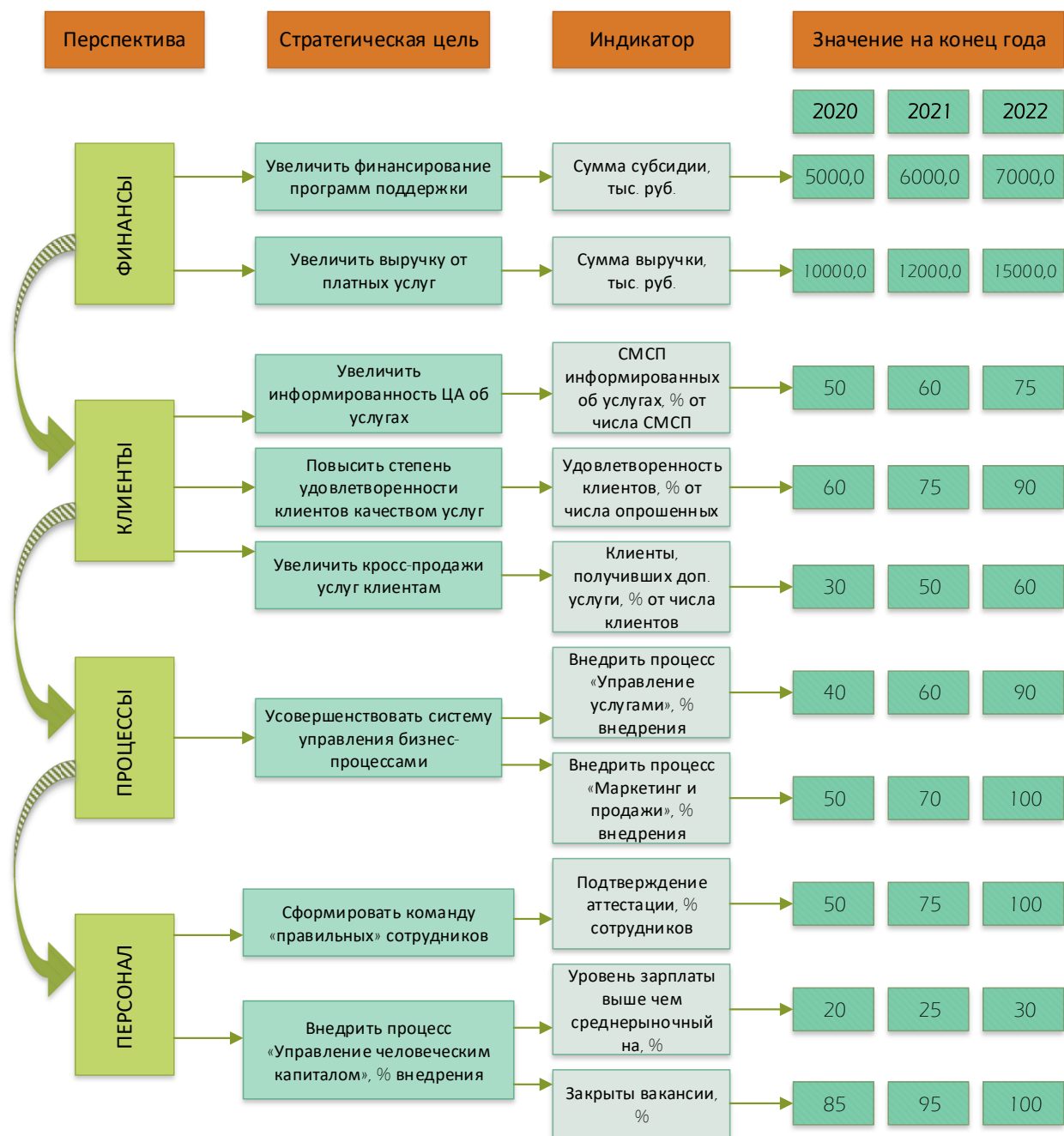


Рисунок 5 – Декомпозиция стратегической цели на период 2020-2022

При этом необходимо учитывать, что сфера услуг имеет свои характерные особенности. В большинстве своем для услуг характерны:

- Неосвязаемость. Услугу невозможно увидеть или потрогать, можно наблюдать процесс оказания услуги и оценить результат, но сама услуга останется неосвязаемой.

- Неразрывность. Услуга производится и потребляется одновременно.

- Несохранимость. Услугу невозможно сохранить для будущих продаж, она должна быть потреблена в момент оказания.

- Нестабильность качества. Качество услуги может существенно варьироваться в зависимости от личности исполнителя, места и времени предоставления услуги. При этом потребитель оценивает качество услуги субъективно, исходя из собственного опыта и представления о профессионализме в той области знаний, в которой специализируется исполнитель услуги.

Кроме того, сфера услуг, как правило, высококонтакта, потому что продажа услуг происходит в процессе встречи покупателя и исполнителя и качество услуги клиент зачастую связывает с качеством обслуживания. При покупке невидимой услуги клиент воспринимает исполнителя как часть самого результата – качество услуги связывается с качеством исполнителя.

Также многие исследователи рынка услуг отмечают все возрастающие ожидания потребителей к сервису, сопровождающему процесс оказания услуги. Впечатления клиента после покупки и его мнение о сервисе превращаются в важный фактор, определяющий продажу [31, с. 211].

Поэтому управление услугами должно фокусироваться как на профессионализме сотрудников, так и на понимании ценностных ожиданий клиентов и их реальных потребностей. Обеспечить приемлемый стандарт качества поможет стандартизация услуг и регламентация процесса их оказания. Также это снизит персонализацию, а система развития сотрудников позволит обеспечить стабильность качества услуг.

Для достижения стратегической цели организации необходимо усовершенствование процессов:

- «Маркетинга и продвижения», который будет направлен на выявление потребностей целевой аудитории, формирование ценностного предложения, определение ценообразования, выбор каналов продаж, планирование и проведение рекламных мероприятий,

- «Управления услугами» в части стандартизации услуг, их совершенствования, развития новых услуг и управления взаимоотношениями с клиентами,

- «Управления человеческим капиталом» с целью повышения профессионализма и клиентоориентированности сотрудников, усовершенствования процессов отбора и развития сотрудников, и их удержания.

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

К стратегическим процессам будут отнесены:

1. процессы выстраивания взаимоотношений с внешней средой (учредители, органы власти, предпринимательское сообщество, население территории),

2. процессы участия в реализации государственных программ поддержки предпринимательства,

3. процессы развития (стратегическое управление и развитие услуг).

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

Вспомогательные процессы обеспечат выполнение основных процессов организации.

После классификации строится карта бизнес-процессов организации «как надо» (рис. 6). В карте процессов указаны процессы верхнего уровня. В

свою очередь некоторые процессы состоят из других процессов второго уровня. Например, процессы «Развитие услуг», «Развитие и управление человеческим капиталом», «Маркетинг и продажи» (рис. 7).

Дальнейшим этапом совершенствования системы управления бизнес-процессами организации будет описание и внедрение процессов с учетом построенной модели. Будет необходим ряд трансформаций, которые рассмотрены в третьей главе.

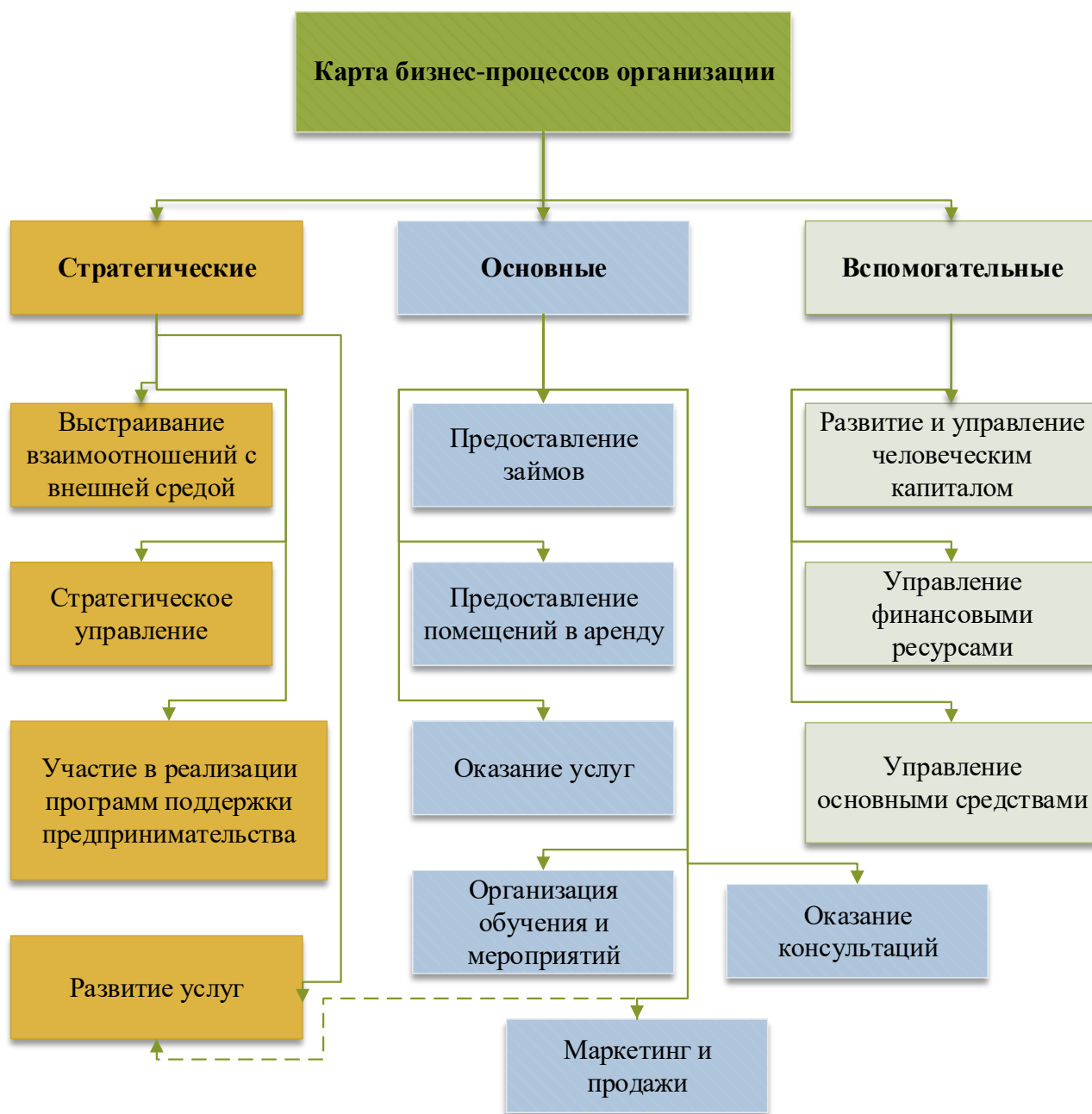


Рисунок 6 – Карта бизнес-процессов организации «как надо»

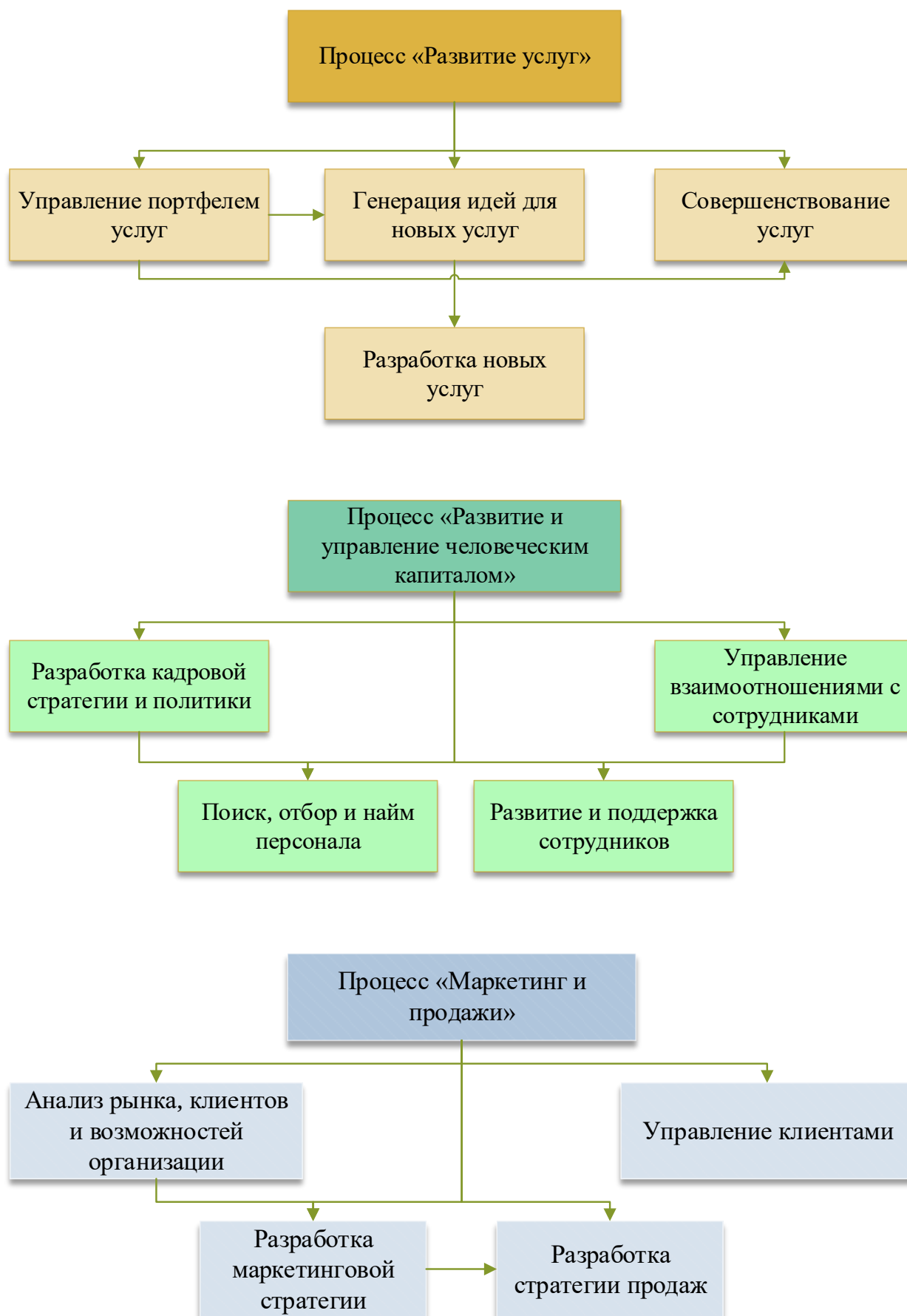


Рисунок 7 – Карты процессов «Развитие услуг», «Развитие и управление человеческим капиталом», «Маркетинг и продажи»

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 ПЛАНИРОВАНИЕ ТРАНСФОРМАЦИЙ, РЕАЛИЗУЮЩИХ СТРАТЕГИЮ ОРГАНИЗАЦИИ

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

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

Для того чтобы осуществлять непрерывное совершенствование, управление бизнес-процессами должно производиться по замкнутому циклу «Планирование – Действие – Проверка – Корректировка» (PDCA), популяризированному Э.Демингом в 1950-е годы (рис. 8).



Рисунок 8 – Цикл Деминга

Стадия «Планирование» необходима для того, чтобы определить, что процесс соответствует стратегическим целям организации. На данной стадии производится описание бизнес-процесса, которое должно содержать информацию о том, кто является потребителем процесса, что является выходом и почему он представляет ценность для потребителя, как процесс работает на стратегические цели организации, входы процесса и события, запускающие исполнение процесса, требования к процессу.

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

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

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

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

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

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

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

Этапы командной работы:

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

В качестве затрат на внедрение новых процессов определим прямые затраты в виде оплаты труда сотрудников, вошедших в команду по разработке и внедрению процессов, которые отражены в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет затрат на разработку и внедрение процессов

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

Для оценки эффективности внедрения новых процессов рассчитан прогнозируемый экономический эффект. Показатели текущего состояния организации приведены в таблице 9. Данные взяты из управленческой отчетности организации.

Таблица 9 – Показатели деятельности организации

Показатели	Значение
Затраты на трудовые ресурсы, тыс.руб./год	7 440,00
Накладные расходы, тыс.руб./год	4 529,00
Себестоимость, тыс.руб./год	11 966,00
Выручка, тыс.руб./год	12 437,00
Прибыль от реализации, тыс.руб./год	471,00
Количество охваченных СМСП, ед.	500
Количество сотрудников, чел.	17
Выручка на 1 сотрудника, тыс.руб./год	732,00
Выручка на 1 охваченного СМСП, тыс.руб./год	24,90

Структура выручки организации показана на диаграмме (рис. 9).



Рисунок 9 – Структура выручки организации

После начала внедрения новых процессов ожидается изменение показателей деятельности организации в 2021 году в положительную сторону (таблица 10).

Таблица 10 – Прогнозные показатели деятельности организации в 2021 году

Показатели	Значение
Затраты на трудовые ресурсы, тыс.руб./год	10430,00
Накладные расходы, тыс.руб./год	4982,00
Себестоимость, тыс.руб./год	15412,00
Выручка, тыс.руб./год	18640,00
Прибыль от реализации, тыс.руб./год	3228,00
Количество охваченных СМСП, ед.	900
Количество сотрудников, чел.	19,00
Выручка на 1 сотрудника, тыс.руб./год	981,05
Выручка на 1 охваченного СМСП, тыс.руб./год	20,71

Изменится и структура выручки, которая отображена на диаграмме (рис. 10).

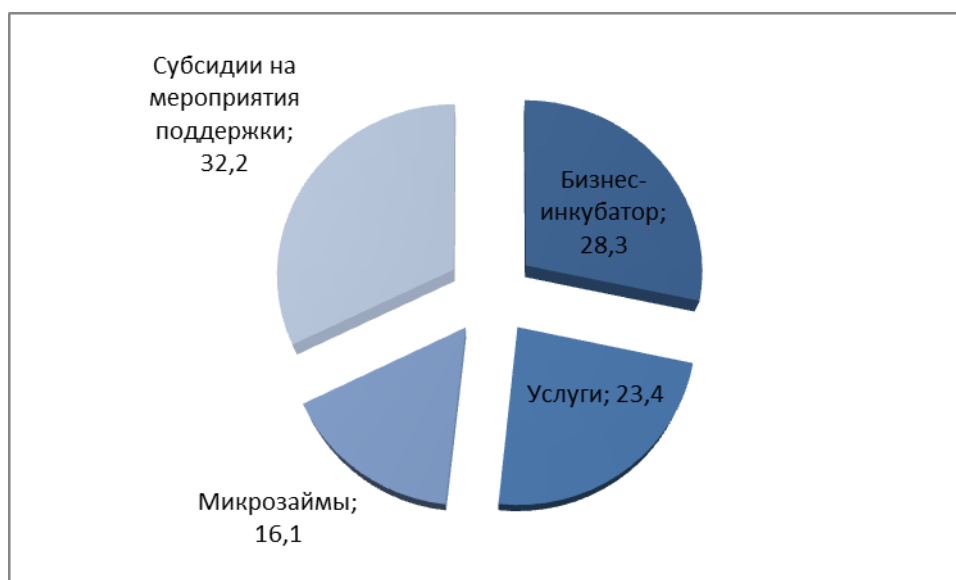


Рисунок 10 – Прогнозная структура выручки организации

На основании прогнозных данных видно, что совершенствование системы управления хоть и потребует затрат, но приведет к увеличению

выручки и прибыли от реализации, которая уже на второй год внедрения окупит понесенные затраты (прибыль 3 228,0 тыс. руб., затраты 606,0 тыс. руб.). Полученная прибыль будет направлена на ремонт бизнес-инкубатора и на повышение квалификации сотрудников для внедрения новых услуг.

Так как внедряемые процессы относятся к ключевым сферам управления анализируемой организации, функциональная структура организации должна претерпеть необходимые изменения (рис. 11).

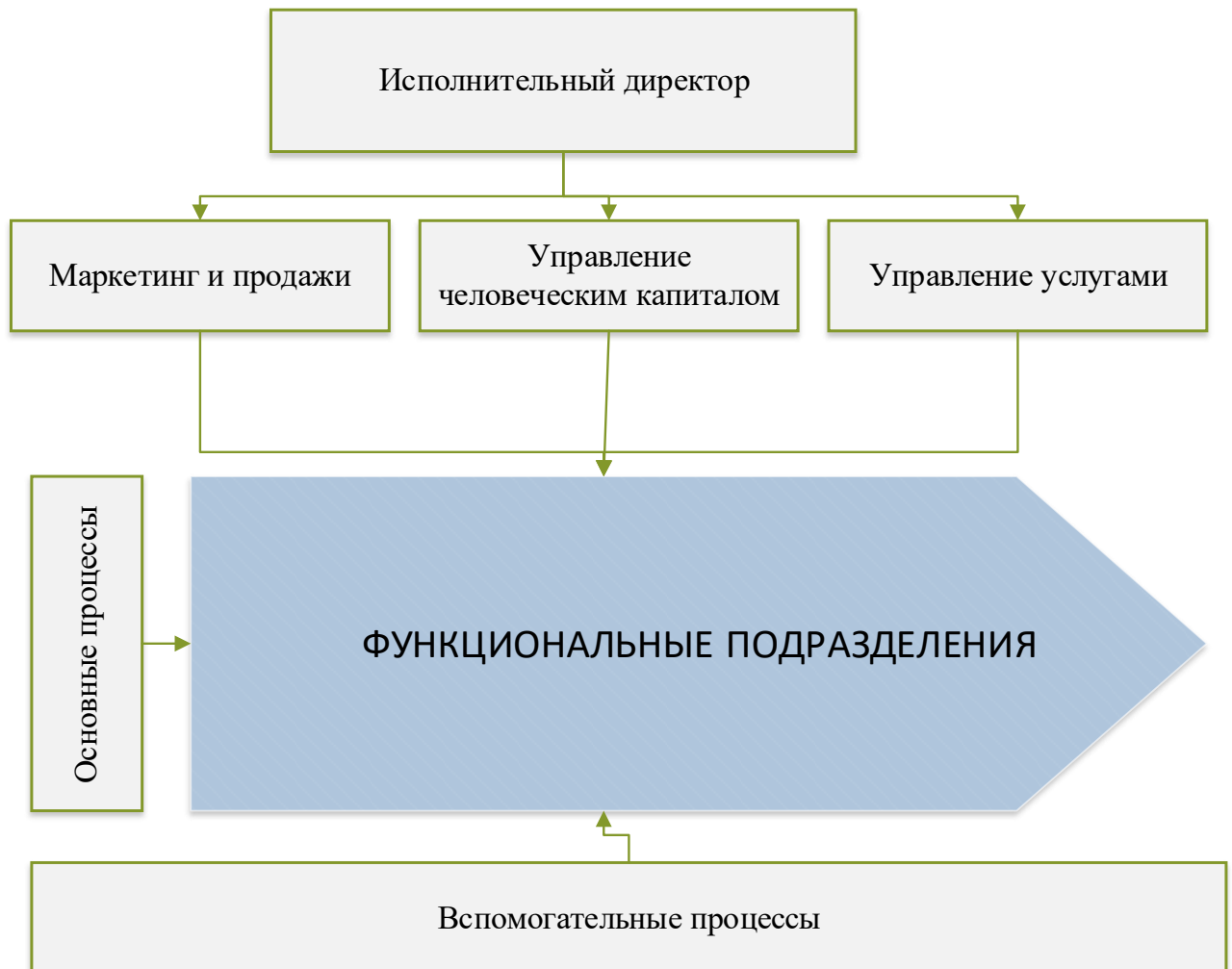


Рисунок 11 – Функциональная структура организации после трансформации

3.1 ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ДЛЯ НОВОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Совершенствование системы управления бизнес-процессами потребует оптимизации организационной структуры компании для приведения ее в соответствии с изменениями в функциональной структуре. Предлагаемая структура показана на рис. 12.



Рисунок 12 – Предлагаемая организационная структура

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

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

дополнительные функции (рис. 13 – Выкопировка функциональной карты из должностной инструкции начальника отдела бухгалтерского сопровождения).

Мониторинг показателей процесса	Отслеживает показатели процесса, анализирует отклонения, готовит предложения по повышению эффективности процесса	Регламент процесса "Оказания бухгалтерских услуг"
Оценка запросов на изменение процесса	Оценивает, приоритизирует и реализует запросы на изменение процесса	Регламент процесса "Оказания бухгалтерских услуг"
Контроль изменений требований к процессу	Отслеживает нормативные требования на предмет изменений, выявляет недостатки и недоработки	Регламент процесса "Внутренний контроль подразделения"
Совершенствование услуги	Оценивает, приоритизирует и реализует запросы на изменение услуги	Регламент процесса "Совершенствование услуги"

Рисунок 13 – Выкопировка функциональной карты из должностной инструкции начальника отдела бухгалтерского сопровождения

Для обеспечения исполнительской дисциплины при внедрении процессного подхода необходимо обеспечить обучение сотрудников, их материальную мотивацию, вовлечение в процесс трансформаций и контроль. Применение этих методов должно опираться на формализованный стандарт процесса, только в этом случае применение в совокупности указанных методов обеспечит исполнение процесса в соответствии с его стандартом. Схема обеспечения исполнительской дисциплины изображена на рис. 14. Последовательность управленческих воздействий при внедрении процесса:

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

Последние три воздействия взаимосвязаны между собой и их применение может варьироваться в зависимости от имеющихся у организации ресурсов. На

текущем моменте анализируемая организация не обладает средствами для значительной материальной мотивации, поэтому воздействие будет сосредоточено на обучении персонала и его вовлечении в процесс трансформаций.

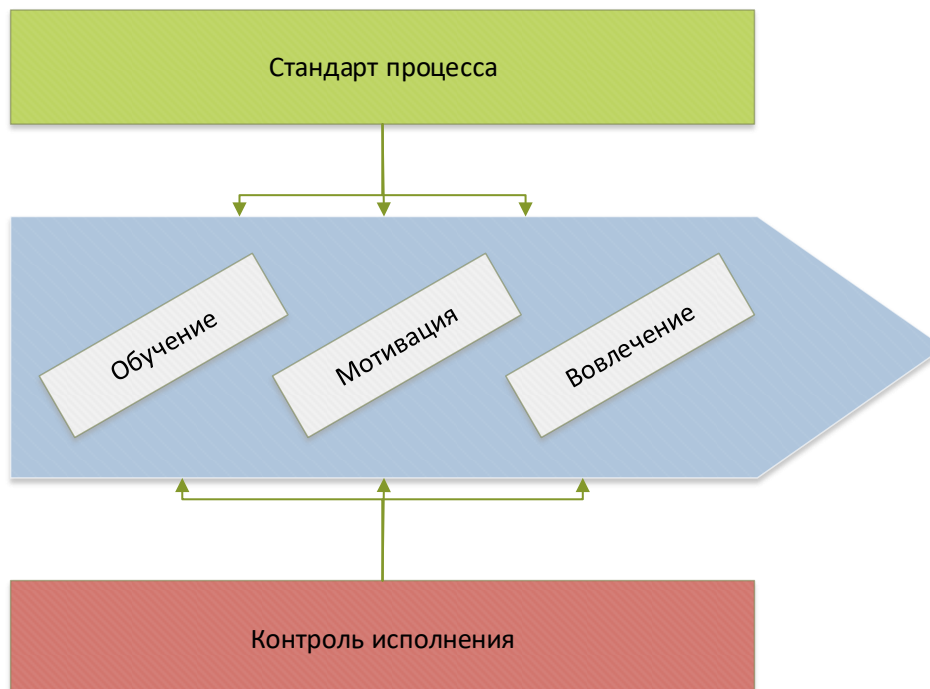


Рисунок 14 – Схема обеспечения исполнительской дисциплины

С целью вовлечения персонала была проведена сессия мозгового штурма по созданию процесса совершенствования услуг. Разработанная схема процесса оформлена в нотации BPMN 2.0 и приведена в Приложении Д.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам выполнения исследований на тему «совершенствование системы управления бизнес-процессами организации» была достигнута поставленная цель с помощью выполнения заданных задач и получены следующие результаты:

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

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

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

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

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Постановление администрации Асбестовского городского округа от 04.12.2013 № 762-ПА «Об утверждении муниципальной программы «Совершенствование социально-экономической политики на территории Асбестовского городского округа до 2020 года» (в ред. постановления от 30.01.2019 г. №32-ПА) [Текст].
- 2) ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения. [Текст].
- 3) ГОСТ Р ИСО 9000—2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь [Текст].
- 4) ГОСТ Р ИСО 9001—2015. Системы менеджмента качества. Требования [Текст].
- 5) Бабич, В. Н. Инновационная модель бизнес-процесса: учебное пособие / В. Н. Бабич, А. Г. Кремлёв. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 184 с. [Текст].
- 6) Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П. Анализ и управление бизнес-процессами. Учебное пособие / — СПб.: Университет ИТМО, 2016. — 112 с. [Текст].
- 7) Управление бизнес-процессами предприятия: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 107 с. [Текст].
- 8) Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с. [Текст].
- 9) Свод знаний по управлению бизнес-процессами: ВРМ СВОК 3.0 / Под ред. А.А. Белайчука, В.Г. Елифёрова; Пер. с англ. - М.: Альпина Паблишер, 2016 г. 480 с. [Текст].
- 10) Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003 г.- 272 с. [Текст].

- 11) Армстронг М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / Майкл Армстронг, Анжела Бэрон; Пер. с англ., – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 248 с. [Текст].
- 12) Гараедаги Дж. Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Джамшид Гараедаги; Пер. с англ. Е.И Недбальская; науч. ред. Е.В. Кузнецова. 2-е изд. – Минск: Гревцов Букс, 2011. – 480 с. [Текст].
- 13) Нив Генри Р. Организация как система. Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Р. Нив; Пер. с англ., – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 368 с. [Текст].
- 14) Гиротра К. Оптимальная бизнес-модель: Четыре инструмента управления рисками / Каран Гиротра, Сергей Нетесин; Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2014. 216 с. [Текст].
- 15) Гительман Л.Д. Менеджмент – твоя работа. Создай ноу-хау и действуй! – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2010. – 556 с. [Текст].
- 16) Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Курс методологии для лидеров реорганизации и консультантов по управлению. – Екатеринбург: УрО РАН: НИСО. – 1998. – 514 с. [Текст].
- 17) Грант Р. Современный стратегический анализ. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 544 с.: ил. [Текст].
- 18) Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. / Эдвардс Деминг. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 424 с. [Текст].
- 19) Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента.: Пер. с англ.: - М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 398 с.: ил. [Текст].
- 20) Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с. [Текст].
- 21) Имаи Масааки. Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 274 с. [Текст].

- 22) Исаев Р.А. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг: В 2 т. Т. 1. – М.: ИНФРА М, 2013. 286 с. [Текст].
- 23) Консалтинг Будущего: Экспресс-курс / Под редакцией Карен Ли. – Пер. с англ. В. Петрашек. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 256 с.: ил. – (Британская ассоциация консультантов в области управленческого консультирования) [Текст].
- 24) Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. Показываем бизнес-процессы от модели процессов компании до регламентов процедур / М.: Эксмо, 2008. — 256 с. [Текст].
- 25) Майстер Д. Советник, которому доверяют / Дэвид Майстер, Чарльз Грин, Роберт Галфорд; Пер. с англ., – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. – 264 с. [Текст].
- 26) Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Дэвид Майстер; пер. с англ. Михаила Иванова и Михаила Фербера. – 2-е изд., – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 368 с. [Текст].
- 27) Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / Владимир Репин, Виталий Елиферов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 544 с. [Текст].
- 28) Ротер М. Учись видеть бизнес-процессы: Построение карт потоков создания ценности / Майкл Ротер, Джон Шук; Пер. с англ., 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. 136 с. [Текст].
- 29) Руководство по улучшению бизнес-процессов; Harvard Business School Press; Пер. с англ. 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2016. 130 с. [Текст].
- 30) Рыбаков М. Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из надежных элементов. Практикум. – 6-е изд., испр. – М.: «Издательство ИКАР», 2014. – 384 с.: илл. [Текст].
- 31) Феникс Р. де. Финансовые услуги: перезагрузка / Регги де Феникс, Роджер Певерелли; Пер. с англ., Павла Миронова. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 384 с. [Текст].

- 32) Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с. [Текст].
- 33) Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / Майкл Хаммер, Лиза Хершман ; Пер. с англ. 3-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2015. 352 с. [Текст].
- 34) Харрингтон, Д. Совершенство управления процессами. Искусство совершенствования управления процессами: пер. с англ. / Д. Харрингтон. – М. : Стандарты и качество, 2007. – 189 с. [Текст].
- 35) Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия, теория, методы / Под ред. А.А. Белых. – М.: Весть-МетаТехнология, 2010. – 182 с. [Текст].
- 36) Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 373 p. [Текст].
- 37) Калянов Г.Н. Архитектура предприятия и инструменты ее моделирования // Вестник РАН. М.: ИПУ РАН, 2012. — 10 с. [Текст].
- 38) Переверзев П.П., Каточков В.М., Тошев А.Д. Интеграционный подход к совершенствованию архитектуры предприятия в сфере услуг // Вестник ЮУрГУ. 2012. №9, с. 140-146. [Текст].
- 39) Репин В.В. Бизнес-процессы – основа эффективного управления предприятием // В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – «Стандарт и качество», 2010, №17. – 13-15 с. [Текст].
- 40) Баканова М. В. Анализ бизнес-процессов кафедры вуза как основы разработки стратегии автоматизированного управления кафедрой // Известия ПГПУ им. В. Г. Белинского. 2010. № 18 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-biznes-protsessov-kafedry-vuza-kak-osnovy-razrabotki-strategii-avtomatizirovannogo-upravleniya-kafedroy> (дата обращения: 20.02.2019) [Электронный ресурс].
- 41) Васильченко М.В. Концепции управления бизнес-процессами // Наука, техника и образование. 2015. №11 (17). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsii-upravleniya-biznes-protsessami> (дата обращения: 09.02.2019) [Электронный ресурс].

42) Введенский И.А. Стратегическое управление и процессный подход // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2009. №117. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-i-protsessnyy-podhod> (дата обращения: 10.02.2019) [Электронный ресурс].

43) Герасименко Е. А., Блинов О. А. Методика описания бизнес - процессов в консалтинговых организациях на примере ООО «Навигатор права» // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2013. – Т. 3. – С. 1401–1405. – URL: <http://e-koncept.ru/2013/53283.htm>. (дата обращения: 20.03.2019) [Электронный ресурс].

44) Гордов О.В. Технологии управления бизнес-процессами организаций // Вестник ТГУ. 2008. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-upravleniya-biznes-protsessami-organizatsiy> (дата обращения: 09.05.2019) [Электронный ресурс].

45) Горячева А.В. Процессно-проектный и процессно-стоимостной подходы к проектированию систем управления // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessno-proektnyy-i-protsessno-stoimostnoy-podhody-k-proektirovaniyu-sistem-upravleniya> (дата обращения: 20.03.2019) [Электронный ресурс].

46) Гурьев Д.К. Использование функционально-стоимостного анализа в качестве инструмента по увеличению эффективности деятельности подразделений в сфере услуг // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. — 2015. — Т. 2. — № 4. — С. 289–308. — doi: 10.18334/grfi.2.4.2067 (дата обращения: 01.03.2019) [Электронный ресурс].

47) Зырянова Т.В., Тарновская Ю.С. Моделирование процессного подхода для целей управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2012. №44. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-protsessnogo-podhoda-dlya-tseley-upravlencheskogo-ucheta> (дата обращения: 08.02.2019). [Электронный ресурс].

48) Козлова А.А. Особенности процессного подхода в управлении бизнесом // Вестник ОГУ. 2011. №13 (132). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-protsessnogo-podhoda-v-upravlenii-biznesom> (дата обращения: 09.05.2019) [Электронный ресурс].

49) Кузнецов С.Ю., Руденко И.В. Управление бизнес-процессами (BPM) в стратегическом менеджменте // CPPM. 2015. №2 (89). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-biznes-protsessami-vrm-v-strategicheskom-menedzhmente> (дата обращения: 10.02.2019) [Электронный ресурс].

50) Кузнецов О. И., Махметова А. Е. Инновационные технологии в управлении бизнес-процессами предприятий // Вестник СГТУ. 2013. №1 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-upravlenii-biznes-protsessami-predpriyatiy> (дата обращения: 09.06.2019) [Электронный ресурс].

51) Кукарцев А.В., Яшкин В.И. Анализ инструментов управления бизнес-процессами современного предприятия // Сибирский журнал науки и технологий. 2011. №3 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-instrumentov-upravleniya-biznes-protsessami-sovremennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 01.03.2019) [Электронный ресурс].

52) Марахович М.Н. Разработка методики совершенствования бизнес-процессов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-sovershenstvovaniya-biznes-protsessov> (дата обращения: 02.03.2019) [Электронный ресурс].

53) Миняев Е.В. Методы совершенствования бизнес-процессов // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2010. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-sovershenstvovaniya-biznes-protsessov> (дата обращения: 09.05.2019) [Электронный ресурс].

54) Радченко Т. В., Ковалев С. М., Ковалев В. М. Разработка Стандарта качества организации работы по управлению бизнес-процессами в кредитных организациях // Деньги и кредит. 2010. №11. URL:

<http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=137> (дата обращения: 17.05.2015)
[Электронный ресурс].

55) Ременник С.Я., Стровский В.Е. Процессный подход к ведению бизнеса // Известия УГГУ. 2015. №1 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-k-vedeniyu-biznesa> (дата обращения: 18.05.2019). [Электронный ресурс].

56) Субанова О.С. Архитектура бизнес-процессов эндаумент-фонда университета // Известия ЮФУ. Технические науки. 2011. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/arhitektura-biznes-protsestsoy-endaument-fonda-universiteta> (дата обращения: 08.04.2019) [Электронный ресурс].

57) Шподарев П.П. Современные подходы к управлению бизнес-процессами на предприятиях // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-podhody-k-upravleniyu-biznes-protsessami-na-predpriyatiyah> (дата обращения: 10.05.2019) [Электронный ресурс].

58) Юрлова А.А. Внедрение процессного подхода в России: проблемы и решения // Российское предпринимательство. 2014. №14 (260). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-protsessnogo-podhoda-v-rossii-problemy-i-resheniya> (дата обращения: 01.03.2019)

59) Ямбаева Н. С. Моделирование бизнес-процессов с использованием современных технологий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 2211–2215. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/970769.htm>. (дата обращения: 20.03.2019) [Электронный ресурс].

60) Материалы на информационном портале Betec.Ru – URL:<http://www.betec.ru/secure/karta/index02.php> (дата обращения: 21.03.2019) [Электронный ресурс].

61) APQC Process Classification Framework (PCF) - Межотраслевой PCF - Версия Excel 7.0.5 – Русский. <https://www.apqc.org/knowledge->

base/documents/apqc-process-classification-framework-pcf-cross-industry-pcf-excel-versio-1 (дата обращения: 15.02.2019) [Электронный ресурс].

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анализ процессов по отношению к типовым требованиям

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

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

Окончание таблицы А.1

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

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

SWOT-анализ процессов

Таблица Б.1 – SWOT-анализ процесса «Оказание консультаций»

Сильные стороны	Слабые стороны
- наличие квалифицированных кадров; - бизнес-процесс описан и регламентирован.	- нет системы измерений показателей эффективности процесса; - узкий ассортимент консультаций.
Возможности	Угрозы
- повышение эффективности за счет внедрения системы CRM.	- потеря имиджевых клиентов; - зависимость от личностей исполнителей процесса.

Таблица Б.2 – SWOT-анализ процесса «Разрешение споров с клиентами и контрагентами»

Сильные стороны	Слабые стороны
- наличие юридического отдела; - значительное число постоянных клиентов и контрагентов с устоявшимися связями.	- процесс не описан и не регламентирован; - нет системы измерений показателей эффективности процесса.
Возможности	Угрозы
- снижение числа споров после внедрения анализа причин и усовершенствования процессов.	- имиджевые и финансовые потери из-за затяжных споров.

Таблица Б.3 – SWOT-анализ процесса «Организация обучения и мероприятий»

Сильные стороны	Слабые стороны
- подобраны востребованные преподаватели; - для участников бесплатно, т.к. финансируется из бюджета.	- слабое продвижение услуги; - потребители привыкли не платить за услугу, сложность коммерциализации.
Возможности	Угрозы
- возможность коммерциализации при выявлении потребностей целевой аудитории и разработке ценностного предложения.	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анализ проблем процесса

Алгоритм процедуры:

- формирование схемы процесса с помощью отображения выполняемых функций и исполнителей;
- опрос руководителей и сотрудников, участвующих в анализируемом процессе;
- установление проблемных участков;
- планирование реорганизации и оптимизации процесса.

Определена схема процесса «Оказание консультаций с записью через личный кабинет (отражена в таблице В.1).

Разработаны вопросы для интервьюирования руководителя и сотрудников:

- Какие сложности возникают в процессе?
- Есть ли неравномерность загрузки сотрудников?
- Есть ли сложности с передачей информации сотрудниками между собой и с клиентами?

Определена схема процесса «Разрешение споров с клиентами и контрагентами» (отражена в таблице В.2).

Разработаны вопросы для интервьюирования руководителя и сотрудников:

- Какие сложности возникают в процессе?
- Есть ли сложности с передачей информации сотрудниками между собой и с клиентами?
- Как передаются документы и сведения между сотрудниками/подразделениями?
- Ведется ли учет случаев возникновения спорных ситуаций по подразделениям/сотрудникам? Какова эта статистика?
- Ведется ли учет сроков разрешения спорной ситуации? Какие сроки в среднем занимает этот процесс?

- Ведется ли анализ возникновения спорных ситуаций с целью совершенствования бизнес-процессов и повышения удовлетворенности клиентов?

Таблица В.1 – Схема процесса «Оказание консультаций с записью через личный кабинет»

№	Функция	Исполнитель	Иницилирующее событие	Результат
1	Составление графика консультаций специалистов	Ведущий специалист	За три дня до наступления календарного месяца	Доступные консультации в системе
2	Подтверждение даты и времени консультации	Специалист, оказывающий консультацию	Появление запроса на консультацию в системе	Клиенту отправлено уведомление о дате и времени консультации
3	Подготовка к консультации	Специалист, оказывающий консультацию	Указание клиентом в системе дополнительных вопросов	Подготовка с учетом дополнительных вопросов
4	Оформление заявления на консультацию с клиентом	Специалист, оказывающий консультацию	Клиент пришел на консультацию не позднее 5 мин. от назначенного времени	Заявление оформлено и подписано клиентом
5	Проведение консультации	Специалист, оказывающий консультацию	Клиент подписал заявление на консультацию	Консультация оказана, клиенту даны ответы
6	Оформление выполнения консультации	Специалист, оказывающий консультацию	Консультация оказана	Информация занесена в систему

Таблица В.2 – Схема процесса «Разрешение споров с клиентами и контрагентами»

№	Функция	Исполнитель	Иницилирующее событие	Результат
1	Фиксация возникшего спора	Сотрудник, взаимодействующий с клиентом или контрагентом; специалист, ведущий делопроизводство; любой сотрудник, которому стало известно о наличии претензии/нарушения обязательств	Обращение с претензией клиента или контрагента; выявление нарушения обязательств клиентом или контрагентом	Регистрация претензии или выявленного нарушения обязательств
2	Сбор документов	Сотрудник, взаимодействующий с клиентом или контрагентом	Регистрация претензии, нарушения	Собраны документы и сведения для анализа ситуации
3	Изучение обстоятельств ситуации	Сотрудник, взаимодействующий с клиентом или контрагентом, непосредственный руководитель.	Информирование руководителя о возникшем споре	Сформулированы предложения по разрешению ситуации
4	Выработка стратегии	Сотрудник, взаимодействующий с клиентом или контрагентом, непосредственный руководитель, юридический отдел.	Обращение в юридический отдел за согласованием предложений по разрешению ситуации	Принято решение о порядке разрешения спора
5.1.	Переговоры с клиентом	Сотрудник, взаимодействующий с клиентом или контрагентом, или его непосредственный руководитель	Принятое решение предусматривает переговоры с клиентом	Фиксация достигнутых в ходе переговоров договоренностей

Окончание таблицы В.2

№	Функция	Исполнитель	Иницилирующее событие	Результат
5.2.	Подготовка ответа на претензию	Юридический отдел	Принятое решение предусматривает подготовку ответа на претензию	Ответ подготовлен и направлен
5.3.	Подготовка претензии	Юридический отдел	Принятое решение предусматривает подготовку претензии	Претензия подготовлена и направлена
6.1.	Исполнение договоренностей	Соответствующий отдел	Договоренности письменно оформлены и согласованы с юридическим отделом и бухгалтерией	Разрешение спорной ситуации
6.2.	Судебное разрешение спора	Юридический отдел	Окончание сроков договоренностей, ответа на претензию, отказ контрагента от переговоров	Переход к процессу «Судебное разрешение спора»

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анализ удовлетворенности клиентов процесса

Прямая оценка удовлетворенности клиентов в 2019 году проводилась только для процесса «Организация обучения и мероприятий». Было проведено анкетирование, в котором приняло участие 86 % участников обучения. По результатам анкетирования были получены результаты, показанные в таблице Г.1.

Таблица Г.1 – Результаты анкетирования удовлетворенности клиентов

Критерий оценки	Средний балл по шкале от 1 до 10
Удовлетворенность семинаром/тренингом	9,6
Степень полезности	9,6
Уровень мастерства ведущего	9,8

На основании прямой оценки удовлетворенности клиентов по процессу “Организация обучения и мероприятий” можно сделать вывод о высокой удовлетворенности клиентов.

Помимо прямой оценки выводы об удовлетворенности клиентов можно сделать по некоторым показателям, характеризующим отношение клиентов к продукту (услуге). Косвенная оценка удовлетворенности клиентов проводится по показателям объема продаж, длительности деловых связей и количеству претензий, поступивших от клиентов. Косвенная оценка проведена в отношении потребителей всех платных услуг организации. Результаты косвенной оценки сведены в таблице Г.2.

Таблица Г.2 – Показатели косвенной оценки удовлетворенности клиентов

1	Период		1 кв. 2018	2 кв. 2018	3 кв. 2018	4 кв. 2018	1 кв. 2019
2	Объем продаж	Тыс. руб.	2108,0	2121,0	2148,0	1866,0	1803,0
3	Количество постоянных клиентов	Мес.	54	57	58	58	53
4	Потеря клиентов	Шт.	-2	-2	0	-1	-4
5	Средняя длительность деловых связей	Мес.	18	20	17	17	16
6	Количество претензий	Шт.	4	0	1	1	2

Были проанализированы все случаи потери постоянных клиентов. Часть из них связана с прекращением предпринимательской деятельности клиента, эти потери компенсируются регулярным притоком новых субъектов предпринимательской деятельности, что приводит к стабильному количеству клиентов. Однако есть случаи, когда клиент уходит вслед за уволившимся сотрудником – количество таких потерь больше чем обычные колебания.

Также проанализировано число претензий – этот показатель также связан с персоналом. Количество претензий увеличивается после приема нового сотрудника, который допускает отступления от существующего, но не формализованного процесса, чем вызывает недовольство клиента.

На основе анализа косвенной удовлетворенности клиентов были сделаны выводы в необходимости более детального описания процессов и назначении владельцев процессов.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Схема процесса «Совершенствование услуги» в нотации BPMN 2.0

