Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»
Заведующий кафедрой
_____ А.Н.Чаплина
«20» июня 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент организации»

Проектирование бизнес-процессов предприятия сферы услуг

на материалах ОАО «Электроника»

Научный руководитель	10.06.16	Ст. препод., канд экон. наук		Н.Н. Еронкевич
	подпись, дата	должность, ученая степень		инициалы, фамилия
Выпускник	10.06.2016	451208481	МО 12-4д	Н.К.Н. Ле
	подпись, дата	номер зачетной книжки	номер группы	инициалы, фамилия

Нормоконтролер: 10.06.2016 Н.Н. Еронкевич
подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование процесса управления предприятием сферы услуг (на материалах ОАО «Электроника»)» 86 страниц, включая 22 таблицы, 19 рисунков. Библиографический список содержит 45 источников.

БИЗНЕС - ПРОЦЕСС, ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ, ОЦЕНКА КЛЮЧЕВЫХ БИЗНЕС - ПРОЦЕСОВ, СТРАТЕГИЯ.

Объектом исследования данного проекта является ОАО «Электроника». Предметом исследования являются мероприятия, направленные на совершенствование ключевых бизнес-процессов предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – проектирование бизнес-процессов предприятия сферы услуг на основе программного подхода в компании ОАО «Электроника».

Задачи:

– рассмотреть методические основы проектирования ключевых бизнес-процессов предприятия;

– представить мониторинг организационного окружения ОАО «Электроника»;

– проанализировать и оценить ключевые бизнес-процессы ОАО «Электроника»;

– разработать проект совершенствования ключевых бизнес-процессов ОАО «Электроника» на основе программного подхода;

– дать оценку организационно-управленческой эффективности проекта ключевых бизнес-процессов.

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации. Проведена оценка ключевых бизнес-процессов ОАО «Электроника».

По итогам исследования предложена программа совершенствования бизнес-процесса в ОАО «Электроника» Предлагается оптимизация коммуникационных связей, разработка информационной базы работы мастеров организации, предоставление новой услуги по ремонту сотовых телефонов.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 2
1 Концептуальный подход к проектированию бизнес-процессов предприятия сферы услуг 5
1.1 Характерные особенности бизнес-процессов предприятия сферы услуг и факторы на них влияющие 5
1.2 Методические основы проектирования ключевых бизнес-процессов предприятия 21

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 82
ПРИЛОЖЕНИЯ 87

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что в современных условиях хозяйствования все большее число предприятий осознают необходимость долгосрочного управления своей деятельностью на основе бизнес-процессов по сокращению различных видов потерь с помощью внедрения новых производственных и управленческих технологий, обеспечивающих долговременную конкурентоспособность предприятия.

Исследование бизнес-процессов на предприятиях сферы услуг имеет важное значение, так как имеющиеся проблемы в данных организациях, вызывающие ухудшение деятельности, требуют коррекции и дальнейшего формирования мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов для эффективного функционирования организации.

Разработанность темы выпускной квалификационной работы. Состоит в том, что сегодня вопросы в области управления производственно-хозяйственной деятельностью на основе бизнес-процессов в достаточной степени освещаются в научной и публицистической литературе. В процессе исследования были проанализированы и обобщены научные аспекты теории, отраженные в современных трудах отечественных авторов, таких как: Алабугин А.А., Гагарский В.А., Миняев Е.В., Торокова Е.Г., Уколов Р.И., и др.

Цель выпускной квалификационной работы – проектирование бизнес-процессов предприятия сферы услуг на основе программного подхода в компании ОАО «Электроника».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– изучить литературные источники по теоретическим основам управления бизнес-процессами предприятия сферы услуг;

– рассмотреть методические основы проектирования ключевых бизнес-процессов предприятия;

– представить мониторинг организационного окружения ОАО «Электроника»;

– проанализировать и оценить ключевые бизнес-процессы ОАО «Электроника»;

– разработать проект совершенствования ключевых бизнес-процессов ОАО «Электроника» на основе программного подхода;

– дать оценку организационно-управленческой эффективности проекта ключевых бизнес-процессов.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является система управления ключевыми бизнес-процессами ОАО «Электроника». Предметом исследования выпускной квалификационной работы являются мероприятия, направленные на совершенствование ключевых бизнес-процессов предприятия.

В основе гипотезы лежит утверждение о том, что разработка и внедрение программы совершенствования ключевых бизнес-процессов предприятия на основе программного подхода целесообразна и позволит компании «Электроника», увеличить прибыль от продаж и рентабельность продаж, а в результате повысить рыночную стоимость компании.

Для достижения цели и задач выпускной квалификационной работы были использованы такие общие и специфические методы исследования: изучение и анализ литературных источников и публикаций, анализ документов предприятия, сравнительный анализ, наблюдение, опрос сотрудников предприятия, метод анализа и синтеза и другие.

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и содержит 86 страниц, включая 22 таблицы, 19 рисунков. Библиографический список содержит 45 источников.

1 Концептуальный подход к проектированию бизнес-процессов предприятия сферы услуг

1.1 Характерные особенности бизнес-процессов предприятия сферы услуг и факторы на них влияющие

Современный динамично развивающийся мир открывает новые перспективы для роста некоторых сфер экономической деятельности. Одной из таких сфер является сфера услуг. Развитие данной отрасли обусловлено множеством различных факторов. Это и улучшение общего уровня жизни населения и, как следствие, появления средств на оплату различных услуг; и увеличение темпов жизни населения, нехватка времени на самообслуживание; и рост потребности в квалифицированной профессиональной услуге.

Процессный подход является наиболее эффективным, так как именно он позволяет дифференцировать всю деятельность организации на отдельные взаимосогласованные процессы и обеспечивать постоянный контроль над ними и выпускаемой продукцией в рамках строгого соответствия принятой общей стратегии предприятия [6, с. 76].

При этом в реальном бизнесе процессный подход в чистом виде встречается очень редко. Фактически он представляет собой матричный способ управления, когда процесс пронизывает несколько функциональных подразделений и имеет владельца (например, руководителя проекта), который не является начальником этих подразделений.

Переход к матричному способу управления организацией занимает у передовых фирм мира около 10 лет. При этом, как правило, все основные бизнес-процессы функциональных подразделений уже определены и описаны, ответственность и ресурсы определены и дело остается за определением приоритетов работ по сквозным процессам [7, с. 111].

Если данная работа не проведена, почти всегда возникает конфликт между владельцем процесса и начальниками функциональных

подразделений, обусловленный недостаточной культурой менеджмента, нечетким распределением ресурсов и ответственности и, как следствие, борьбой за ресурсы и уход от ответственности. Выход из этой ситуации достаточно прост, но может занимать значительное количество временных и прочих ресурсов.

Таким образом, эффективность и актуальность процессного подхода в настоящее время не ставится под сомнение. Менеджмент процессов постоянно дополняется и изменяется в соответствии с требованиями конкурентной среды. Наибольшее внимание заслуживает изучение методов, способствующих планомерному и результативному изменению бизнес-процессов в организации [3, с. 125-129].

Стоит отметить, что Ю.В. Ляндау в статье о совершенствовании бизнес-процессов, с помощью процессного подхода организацию как совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, выполнение которых делает ее ориентированной на результат, имеющий ценность для потребителя.

Рассмотрим более подробно, термин «бизнес-процесс» включает в себя две составляющих: бизнес и процесс. Под процессом понимают логическую последовательность связанных действий, которые преобразуют вход в результаты или выход. Вторая составляющая: бизнес — инициативная экономическая (предпринимательская) деятельность, осуществляемая за счет собственных и/или заемных средств на свой страх и риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение дохода, прибыли и развитие собственного дела [2, с. 7].

Поэтому для отличия бизнес-процессов от других процессов, идущих в организации, к термину «процесс» добавляют слово «бизнес». Определяется понятие «бизнес-процесс» в разных источниках по-разному.

Бизнес-процесс является совокупностью бизнес-операций, определенным количеством внутренних видов деятельности, начинающихся

с одного или более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту [11, с. 1].

А в других, например, по мнению В.А. Гагарского, под бизнес-процессом следует понимать регулярно повторяющуюся последовательность взаимосвязанных мероприятий (операций, процедур, действий), при выполнении которых используются ресурсы внешней среды, создается ценность для потребителя и выдается ему результат.

Рассмотрим классификации бизнес-процессов. Наглядно представленную на рисунке 1.1 [14, с. 2].

Рисунок 1.1 – Виды бизнес-процессов (подробная классификация)

Основные бизнес-процессы, как правило, ориентированы на производство товаров и услуг, являющихся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода.

Сопутствующие процессы – это процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующей основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода.

Предназначением вспомогательных бизнес-процессов является обеспечение выполнения основных бизнес-процессов и поддержания их специфических черт. Так, например, для ТЭЦ или ГЭС вспомогательным бизнес-процессом является процесс ремонта производственного оборудования.

Под обеспечивающими бизнес-процессами понимают процессы, предназначенные для жизнеобеспечения всех остальных бизнес-процессов и ориентированные на поддержку их универсальных черт. На предприятиях любой отрасли к такому виду бизнес-процессов относят: финансовое, кадровое, инженерно-технического обеспечение деятельности и т.д.

Бизнес-процессы управления представляю собой процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом. Здесь подразумеваются процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий [14, с. 1].

Упрощенная классификация бизнес-процессов приведена Гагарским В.А. и включает следующие их виды (рис. 1.2) [14, с. 2].

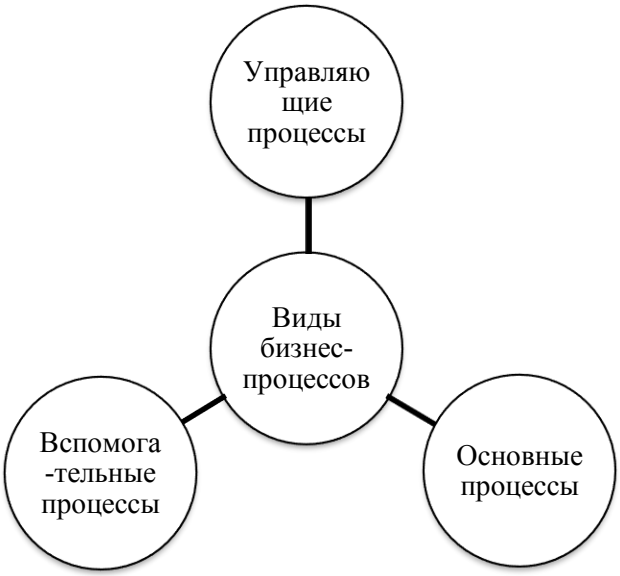

Рисунок 1.2 - Виды бизнес-процессов (простая классификация) (Гагарский В.А.)

В результате отметим, что более подробная классификация детально отражает нюансы процессов, а более краткая, как правило, применяется консультантами при комплексном описании бизнес-процессов предприятий [14, с. 3].

Применительно к рассмотренным видам классификации бизнес-процессов, приведем в таблице 1.1 их соотношение.

Таблица 1.1 - Соответствие классификаций бизнес-процессов (Гагарский В.А.)

Подробная классификация	**Простая классификация**
Основные процессы Сопутствующие процессы	⟶ Основные процессы
Вспомогательные процессы Обеспечивающие процессы	⟶ Вспомогательные процессы
Управляющие процессы Процессы развития	⟶ Управляющие процессы

Гагарский В.А. подчеркивает: эти процессы можно классифицировать и другим способом. В практике встречались отдельно процессы взаимодействия с клиентами. Выбор классификации не так принципиален, здесь важно понимать суть того, зачем вообще нужна классификация. В деятельности компании насчитываются десятки бизнес-процессов, поэтому, определенные классификации вводят для их структурирования.

Классификация бизнес-процессов помогает определить, как именно можно выделять конкретный процесс из общей массы.Так, основные процессы выделяются исходя из результата, ценного для потребителя. Вспомогательные процессы - по ресурсу, которым они снабжают компанию. И наконец, управляющие процессы - по объекту, над которым осуществляется управляющее воздействие.

Как показывает мировая практика (в России эта практика характерна для крупных организаций), у бизнес-процесса есть, как владелец, так и менеджер процесса, оба несущих ответ за результаты, однако, владелец процесса обладает полномочиями изменять сам порядок выполнения

процесса, а менеджер процесса осуществляет оперативное управление [8, с. 1].

Вопросы в области управления бизнес-процессами встают в компании остро в том случае, если в процессе ее развития на каком-то этапе происходят регулярные сбои во взаимодействии подразделений, менеджеров, сотрудников. Такие сбои, естественно, снижают эффективность функционирования всей организации. При этом, сбои сопровождаются, как потерей информации, дублированием функций, лишними затратами и другими негативными последствиями, так и потерей качества продуктов компании, а следовательно, и потерей лояльности потребителей [17, с. 1].

Для того чтобы решение принималось оптимальным образом, система показателей, по которым оценивается эффективность процесса должна быть построена по признакам адекватности показателей ходу процесса, полноты их набора, оптимальному количеству по трудозатратам на сбор и обработку информации. Владелец процесса должен принимать управляющие воздействия (управление ресурсами) для достижения максимальной эффективности результатов процесса.

Автор подчеркивает, что самым важным элементом бизнес-процесса является его результат, поскольку без результата деятельность не имеет смысла. Причем, результат должен быть, достигнут в соответствии с предпочитаемыми характеристиками потребителем. Кроме того, за результат бизнес-процесса должен отвечать единый менеджер, управляющий этим процессом.

Алгоритмы принятия основных управленческих решений построены на определении времени или периода времени, когда требуется вмешательство владельца процесса, выяснении могут ли быть применены типовые управленческие решения, и как результаты данных решений могут быть внедрены в управляемую систему (изменения в документации, доведение решений до подчиненных и т.д.). Главная задача руководителя – стратегическое руководство, которое заключается в умении четко и системно

контролировать бизнес процессы в организации и своевременно принимать ключевые управленческие решения [24].

В том случае, если какой - либо процесс достаточно велик и сложен, а его по частям выполняют различные должностные лица и сотрудники, огромное значение принимает правильная и оптимальная организация и согласованность их работы. Для того чтобы ход процесса был организован оптимальным образом, необходимо четко определить спецификацию на выходы процесса. Приоритет в установлении требований к выходам процесса имеет потребитель результатов процесса, при этом потребитель может быть как внешним, так и внутренним, то есть выход одного процесса может являться входом другого в пределах одной организации[17, с. 231].

Взаимосвязь между входами и выходами процессов должна быть четко определена и согласована. Решения должны быть приняты по тому, что передается на выходе из процесса, в какие сроки, кто отвечает за передачу на выходе из процесса и , кто является принимающей стороной в процессе потребителя. Все эти решения в обязательном порядке должны быть задокументированы.

При выполнении данной работы рекомендуется соблюдать четкое правило, что владелец процесса несет ответственность за:

– выполнение всех требований потребителя (в том числе и внутреннего);

– результат процесса (выход) и его своевременную доставку потребителю (в том числе внутреннему);

– эффективность процесса.

Например, при этом, должно быть четко установлено, что данная ответственность лежит только на владельцу процесса, либо лице его заменяющим и не может быть делегирована третьим лицам.

Основной целью управления бизнес-процессами является приведение процессов в соответствие с целями организации. То есть результаты всех процессов в организации должны достигать бизнес целей [17] (Прил. А).

Рассматривая бизнес-процесс как совокупность действий для решения поставленной задачи, а деятельность организации как совокупность бизнес-процессов, можно будет повысить эффективность управления компанией, учитывая при этом цели, которые ставит перед собой руководство организации.

Основной задачей управления бизнес-процессами является адекватное и быстрое перестроение взаимосвязанных процессов в зависимости от изменяющихся параметров внешней и внутренней среды, будь то поставки, расчеты с контрагентами или расширение рынка.

Все задачи любого бизнес-процесса можно разбить на 4 класса задач:

1. Аналитические (управленческие) задачи, включающие задачи расчета, анализа, планирования программы развития предприятия. Для решения этих задач, как правило, используются различные методики, алгоритмы, математические методы и модели. Такими задачами могут являться, в частности, задачи планирования финансов и движения денежных ресурсов, объемного и календарного планирования производства, анализа ипрогнозирования параметров рынка входящих ресурсов или готовой продукции, расчета объема незавершенного производства, расчета показателей эффективности бизнес-процесса и т.д.

2. Организационные (организационно-распорядительные) задачи, решение которых, в конечном счете, должно привести к согласованию всех ресурсов по времени, по объему, по месту потребления и запуску механизмов реализации технологических (инженерных) задач. Примером такой задачи может являться, например, формирование заказ-нарядов на производство узлов и деталей продукции, формирование расходных ордеров и т.д.

3. Технологические (технические, инженерные) задачи, предназначенные для реализации технологических процессов в соответствии с организационно - распорядительной и технической документацией.

4. Учетные задачи, предназначенные для учета фактических параметров состояния бизнес-процессов, необходимых для решения

аналитических задач в последующих временных точках. Эти задачи реализовывают в рамках каждого бизнес-процесса управленческий учет.

В зависимости от принадлежности к тому или иному классу определяется необходимость включения задачи в состав инжиниринга, например, проектирование информационной системы выделяет аналитические, организационные и учетные задачи, а создание информационно-математической модели деятельности предприятия выделяет аналитические и учетные задачи [3, с. 8].

Специалисты сегодня не дают однозначных ответов о существовании универсальной модели бизнес-процессов. С одной стороны, каждая организация имеет свою специфику деятельности, свою продукцию и услуги, определенных поставщиков и покупателей, действует на определенной территории, в определенном правовом поле и т.п. Поэтому говорить о типовых бизнес-процессах нельзя. На любой набор типовых бизнес-процессов можно привести контрпример, показывающий, что такой типовой набор будет неприменим к какому-либо конкретному предприятию. С другой стороны, можно говорить об определенном типовом наборе бизнес-процессов применительно к отдельно взятой отрасли, в определенном регионе, в определенном временном промежутке. Причем все равно конкретная реализация бизнес-процессов будет несколько отличаться от типового набора.

Для наглядного описания бизнес-процессов компании используют карту процессов, в которой отображают процессы верхнего уровня компании и отражают ключевые связи между ними. При этом, процессы на карте подразделяются по типам в соответствии с выбранной классификацией. Карта процессов дает лишь общее представление о процессах компании, однако, для выявления издержек, связанных с процессами, ее явно недостаточно [14, с. 4].

Ознакомившись с сущностью и видами бизнес-процессов, необходимо перейти к более подробному рассмотрению такого важного аспекта, как

управление бизнес-процессами. По словам специалистов, управление бизнес-процессами – это явление цикличное.

Бизнес-процесс должен управляться с тем, чтобы на его выходе был получен заданный результат, причем при установленном расходе ресурсов. Для этого должна быть создана и функционировать система управления бизнес-процессом [4, с. 48].

Как минимум, такая система должна включать руководителя (владельца процесса), действующего по определенным, установленным правилам. Требования к бизнес-процессу устанавливает вышестоящее (по отношению к рассматриваемому бизнес-процессу) руководство – «вышестоящий орган управления».

Управляющая информация (в виде приказов, планов, нормативных документов и т.п.) поступает на вход бизнес-процесса. При выполнении деятельности и по завершению отчетных периодов вышестоящему руководству от бизнес-процесса поступает отчетная информация (рис. 1.3).

Рисунок 1.3 – Структурная схема бизнес-процесса

Для выполнения бизнес-процесса нужны ресурсы, а именно: персонал, оборудование, инфраструктура, программное обеспечение и прочее. Кроме того, к ресурсам относится технология выполнения бизнес-процесса, так как без нее эффективно выполнять процесс невозможно.

Обратим внимание, что на рисунке 1.3 отдельно показана «деятельность по преобразованию входов в выходы». Дело в том, что деятельность, реально выполняемая в рамках бизнес-процесса, и способ выполнения этой деятельности, документально установленный в виде технологии, - далеко не одно и то же. Технология может быть разработана, согласована и утверждена, но реальная деятельность будет соответствовать этой технологии лишь частично [8, с. 162].

Для бизнес-процессов в основном адаптированы основные инструменты анализа организационных рутин. Для этого существующие четыре этапа жизненного цикла организационных рутин можно расширить до шести этапов[23, с. 87] (табл. 1.2).

Таблица 1.2- Стадии жизненного цикла бизнес-процессов

Стадия ЖЦ	**Действия, осуществляемые над процессом**	**Поведение индикаторов исполнения процесса**	**Комментарии**
1. Разработка	инжиниринг	Задаются первичные показатели процесса	процесс проектируется
2. Внедрение	внедрение	Корректировка и уточнение показателей процесса	происходит назначение конкретных операторов и менеджера процесса, распределение ресурсов
3. Рост	управление	Первичные показатели достигаются, ставится задача их дальнейшего роста	инвестиции в процесс
4. Зрелость	управление	Рост показателей замедляется, стандартные управленческие действия не ускоряют рост. Количество замечаний о работе процесса незначительно, нет сообщений о серьезных недостатках	инвестиции в процесс
5. Стабильность	улучшение	Рост показателей прекращается, часть показателей не достигается. Растет количество замечаний со стороны потребителей и команды процесса	анализ и улучшение процесса
6. Спад	реинжиниринг	Все показатели процесса снижаются. Потребители и команда процесса систематически сообщают о его недостатках	процесс нуждается в коренном обновлении или ликвидации

На основании сформированной таблицы при рассмотрении конкретных процессов могут формироваться соответствующие управленческие решения, или может проводиться анализ динамики показателей процесса и их сопоставление с плановыми значениями.

Динамика прохождения процесса по стадиям жизненного цикла зависит от внутренних факторов, обусловленных издержками на создание новых и поддержание существующих процессов, и внешних факторов, определяющих способность процесса формировать конкурентные преимущества организации.

Следовательно, становится возможным осуществлять управление бизнес-процессами не только посредством радикальных изменений и нововведений, характерных для реинжиниринга, но и посредством их последовательного обновления и улучшения.

Эффективность и качество бизнес-процессов в сфере услуг в России имеют большие резервы для их увеличения. Не последнюю роль в этом вопросе играет наличие на предприятии системы постоянного улучшения бизнес-процессов [10, с. 24].

Наличие такой системы жизненно важно для любого предприятия, т.к. главная задача предприятия состоит в том, чтобы наращивать ресурсы для своего развития, постоянно развиваться, улучшать структуру и бизнес-процессы в соответствии с принятой стратегией, конкурентной обстановкой, миссией и целями предприятия. Не секрет, что для современного предприятия характерной чертой стали постоянные изменения (носящие не только добровольный характер, но и вынужденный), обусловленные изменениями среды, которая стала чрезвычайно динамичной.

Современные предприятия вынуждены постоянно заниматься улучшением своей деятельности. Это требует разработки новых технологий и приемов ведения бизнеса, повышения качества конечных результатов

деятельности и, конечно, внедрения новых, более эффективных методов управления и организации деятельности предприятий.

В этой связи наибольший интерес вызывают два вопроса: механизмы создания бизнес-системы и цикличный характер ее функционирования по внешним и внутренним факторам. Рассмотрим их более подробнее:

1) Из микроэкономики известно, что за долговременный период своего жизненного цикла предприятие может изменить все факторы производства для обеспечения качества услуг и деятельности. Длительность цикла зависит, главным образом, от сроков влияния факторов, от способности предприятий адаптироваться к изменениям внешней среды. М. Хэннон и Дж. Фриман, предложив теорию экологии популяций организаций, сделали ряд новых выводов на этот счет [2, с. 1-8].

При наличии немногих разновидностей организаций в отрасли, стабильности или отсутствия изменений факторов во времени, плотность однотипных организаций в отраслевой нише сферы услуг растет. Это затрудняет возможности выбора предпочтений в услугах у потребителей, несмотря на рост конкуренции.

В итоге продолжительность цикла существования предприятий получит тенденцию к убыванию, так как будут создаваться новые организации, на результаты, деятельности которых начнет переключаться спрос потребителей услуг и товаров.

Таким образом, можно сделать обоснованное предположение о цикличности процесса развития систем в мега системе «сфера услуг», образующих среду окружения отдельного предприятия. Это вызывает необходимость также циклических изменений уровня его адаптивности в зоне допустимых значений для регулирования равновесия.

2) Совершенно очевидно, что если не проводить постоянных улучшений бизнес-процессов предприятия, то они будут становиться все хуже и хуже по сравнению с бизнес-процессами конкурентов. Любое

совершенствование бизнес-процессов предприятия предполагает их изменение.

Восприятие бизнес-процессов организации как объекта управления во многом связано с тем, по каким принципиальным положениям можно идентифицировать те или иные процессы деятельности бизнес-системы. Здесь определяющим является система принципов формирования бизнес-процессов[4, с. 107].

В результате анализа научных публикаций и исследований в сфере процессного управления можно выделить основные принципы бизнес-процессов, позволяющие идентифицировать их как таковые (рис. 1.4).

Рисунок 1.4 – Принципы бизнес-процессов

Принцип наличия входа (входов) или выхода (выходов) бизнес-процессов является отражением основной цели бизнес-процесса, заключающейся в преобразовании входов (входа), то есть входящих в процесс ресурсов, необходимых для реализации процесса, в выходы (выход), т.е. результат (продукт) процесса. Поэтому бизнес-процесс определяется как некий объект, имеющий вход и выход.

Принцип наличия поставщика бизнес-процесса предполагает наличие поставщика ресурсов (результатов деятельности других бизнес-процессов), необходимых для осуществления процесса. В зависимости от характера

входа процесса, для которого поставляется тот или иной ресурс, поставщики могут быть первичными и вторичными[25].

Принцип наличия клиента бизнес-процесса. Бизнес-процесс осуществляется для кого-то (чего-то). Потребитель результата процесса является клиентом процесса. Это положение отражает главную цель процесса - удовлетворение требований потребителей и клиентов процесса. Клиенты могут быть:

– первичными - те, кто получает первичный выход;

– вторичными - находящимися вне процесса и получающими вторичный выход;

– косвенными - не получающими первичный выход, но являющимися следующими в цепочке его использования;

– внешними - находящимися вне данной организации, но получающими выход процесса;

– потребителями - конечные пользователи выхода процесса.

Потребителей, как конечных пользователей бизнес-процесса, делят на внешних и внутренних. Внешние потребители - это юридические и физические лица, не участвующие в хозяйственной деятельности организации и являющиеся потребителями ее продуктов и услуг. Внутренние потребители - это команды процессов, осуществляющие свою хозяйственную деятельность в рамках организации и использующие продукты деятельности других команд процессов.

Принцип наличия границ бизнес-процесса. Любой бизнес-процесс имеет свои границы - точки, в которых процесс начинается, заканчивается или соприкасается с другими процессами. Верхняя граница бизнес-процесса представляет собой точку, где выходы других бизнес-процессов стыкуются с рассматриваемым бизнес-процессом. Нижней границей бизнес-процесса является точка, в которой выход процесса служит входом в другие процессы (выход процесса закупки сырья и полуфабрикатов является входом в процесс

производства).Границы бизнес-процесса определяются не технологическими или функциональными принципами, а запросами потребителя-клиента.

Принцип взаимодействия и взаимосвязи бизнес-процессов. Все бизнес-процессы в организации взаимосвязаны и находятся в тесном взаимодействии. Определение и анализ взаимосвязи и взаимодействия бизнес-процессов в организации позволяет представить общую картину деятельности и допустить дисфункциональность бизнес-процессов при управлении ими. Под дисфункциональностью понимают произвольную фрагментацию или интеграцию процессов деятельности организации.

Принцип измеряемости и управляемости бизнес-процесса. Тот или иной бизнес-процесс организации должен иметь параметры, отражающие его функционирование. Параметры процесса должны быть измеряемыми, то есть иметь количественные и качественные характеристики. Качественные параметры (показатели) процесса отражают качество деятельности организации. К ним относят результативность, эффективность и адаптируемость.

Результативность отражает уровень реализации целей и описывает, как удовлетворяются потребности и ожидания потребителя или клиента процесса. Результативность можно улучшить путем улучшения продуктов или услуг (выходов), которые организация предоставляет на рынок.

Эффективность - мера того, насколько хорошо процесс использует ресурсы, то есть соотношение результатов и затрат, необходимых для осуществления процессов деятельности организации. Улучшения эффективности можно достичь только путем улучшения процессов. Организация, в частности, может улучшить свою эффективность, сократив затраты или продолжительность бизнес-процессов.

Адаптируемость характеризует степень способности процесса реагировать на изменения спроса и предложений рыночной среды.

К количественным показателям бизнес-процессов относят производительность, длительность (или продолжительность) и стоимость.

Производительность - это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе процесса.

Длительность - время, необходимое для выполнения процесса, или промежуток времени между началом процесса и его завершением.

Стоимость процесса - совокупность всех затрат, необходимых для однократного выполнения бизнес-процесса.

Таким образом, понятие бизнес-процесса охватывает комплекс различных действий, преобразующих ряд данных на входе в ряд данных на выходе (товары или услуги) для другого человека или процесса с использованием людей и оборудования.Поэтому, чтобы бизнес-процессы предприятия были совершенными, они должны изменяться достаточно часто, а организация работы по их совершенствованию должна быть постоянной и проводиться по всем направлениям с использованием всех возможностей и ресурсов. Отсюда следует, что одна из главных задач руководителя любого предприятия – это эффективная реализация бизнес-процессов.

В условиях динамично развивающейся рыночной среды организации могут и должны совершенствовать свои бизнес-процессы и в этом случае вопросы выбора эффективных методов управления организацией выходят на первое место.

1.2 Методические основы проектирования ключевых бизнес-процессов предприятия

Специалисты в области практического менеджмента подводят к тому, что управление бизнес-процессами организации предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию, поэтому важнейшими инструментами процессного управления являются подходы и методы совершенствования бизнес-процессов [10, с. 2].

Система моделирования бизнес-процессов позволяет описать различные внутренние и внешние показатели каждого отдельного процесса и в итоге сформировать некое хранилище данных, которое в дальнейшем может быть использовано в различных областях[9, с. 52-55].

Теперь кратко рассмотрим функциональные возможности некоторых существующих программных систем в области моделирования бизнес-процессов [6, с. 78]:

1. ARIS – интегрированное средство моделирования бизнес-процессов, объединяющее разнообразные методы моделирования и анализа систем. В первую очередь, это средство описания, анализа, оптимизации и документирования бизнес-процессов.

2.RationalRose (IBM) – средство моделирования объектно-ориентированных информационных систем. Позволяет решать практически любые задачи в проектировании информационных систем: от анализа бизнес-процессов до кодогенерации на определенном языке программирования.

3. CA ERWinProcessModeler – мощный инструмент моделирования, который используется для анализа, документирования и реорганизации сложных бизнес-процессов. Позволяет четко документировать различные аспекты деятельности — действия, которые необходимо предпринять, способы их осуществления, требующиеся для этого ресурсы и др. [27, с. 77].

Улучшение бизнес-процессов - совокупность методов и подходов, которые дают руководителям компании возможность повысить эффективность ее работы [15, с. 2].

С позиции стадии жизненного цикла, оценка бизнес-процесса может определить наиболее подходящий метод его совершенствования (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Методы совершенствования бизнес-процессов

Метод	**Сущность метода**	**Стадия жизненного цикла бизнес-процесса**	**Обоснование выбора метода**
Анализ рабочих ячеек	Оптимизация процессов через анализ технических требований к продукции	Определение процесса	Определение входа, выхода, ресурсов, составление карты процесса
Упрощение	Сокращение потерь и расходов элементов бизнес-процесса	Развитие процесса	Адаптация процесса к рынку, устранение лишних операций и функций, совершенствование взаимодействия субпроцессов
Идеализация	Формирование идеального процесса через коллективное предложение идей	Развитие процесса	Приведение нового процесса в соответствии с идеальной моделью

Структурировани е функции качества	Улучшение процессов через сопоставление требований потребителей со средствами удовлетворения их потребностей	Развитие процесса	Выбор ключевых направлений адаптации процесса к требованиям потребителей
Статистическое управление	Статистический анализ показателей процесса и выявление факторов, влияющих на отклонение	Стабильное функционирование процесса	Высокая удовлетворенность клиентов, выявление и нейтрализация факторов, случайно воздействующих отрицательно на процесс
Реинжиниринг	Радикальное перепроектирование сети бизнес-процессов	Снижение эффективности процесса	Низкая удовлетворенность потребителей, рост затрат на процесс, необходимость радикальных мероприятий по изменению процесса
Бенчмаркетинг	Сравнение бизнес-процессов с эталонными процессами	Снижение эффективности процесса, развитие процесса	Использование лучших моделей бизнеса на рынке для реализации собственных процессов

Метод анализа рабочих ячеек акцентирует внимание на технической составляющей бизнес-процессов, т.е. за основу совершенствования берутся в первую очередь технические требования к продукции для удовлетворения требований потребителей[17, с. 247].

Метод упрощения заключается в сокращении потерь и расходов элементов бизнес-процесса. Упрощенный процесс более стабилен, понятен и гибок. Данный метод реализуется при помощи следующих приемов: сокращение излишков (дублирование и искажение информации) и устранение бюрократии, анализ добавленной ценности, сокращение времени цикла.

Метод идеализации схож с методом упрощения. Отличие заключается в том, что данный метод реализуется путем коллективного предложения идей, которые формируют идеальный процесс. Главная цель метода - свести к минимуму разрыв между фактическим и идеальным процессом [17, с. 127].

Методы упрощения и идеализации на стадии развития процесса, основная цель которого заключается в постепенном совершенствовании процесса через поиск наиболее оптимальных схем его функционирования и

устранение проблемных мест, позволят организации осуществить планомерную и систематическую адаптацию к внешней среде.

Сущность метода статистического анализа состоит в определении среднего значения показателя процесса, границ колебаний показателя процесса (вариации) и реализации мероприятий для исключения выхода показателей за допустимые пределы. Иными словами, если отклонение принимает значение больше стандартного, то появляется необходимость его корректировки через поиск факторов, повлиявших на данное отклонение.

Реинжиниринг - распространенный метод, суть которого состоит в коренном переосмыслении и радикальной перестройке бизнес-процессов в организации и формирование новой системы бизнес-процессов, превосходящая на порядок по эффективности предыдущую систему. Преимущество этого метода - внедрение новой радикальной системы бизнес-процессов, удовлетворяющей требованиям потребителей и увеличивающей эффективность деятельности организации на всех ее уровнях. М. Хаммер и Дж. Чампи являются основателями данного метода [1, с. 52].

Т.А. Факеева называет реинжиниринг принципиальным переосмыслением и кардинальной перестройкой бизнес-процессов, направленной на значительные улучшения ключевых критериев производительности: стоимости, качества, услуг, скорости [7, с. 120].

Реинжиниринг бизнес-процесса – это самый радикальный из приведенных методов совершенствования бизнес-процессов. BPR обеспечивает свежий взгляд на сущность и содержание процесса и полностью игнорирует существующий процесс и структуру организации [26, с. 118-121].

Сегодня реинжинирингу бизнеса уделяется много внимания, поскольку данный метод совершенствования бизнес-процессов обеспечивает организации существенные положительные результаты [12, с. 17].

Бенчмаркинг представляет собой метод управления, ориентированный на повышение конкурентоспособности организации путем поиска, изучения,

адаптации, синергирования и внедрения лучшего опыта представителей конку рентной и неконкурентной среды. Его спецификой является: не прерывный измерительный и сравнительный мониторинг бизнес-процесса с эталонным процессом ведущей организации, обязательность анализа передовых методов и приемов работы на разных уровнях, этапах и видах бизнес-процессов [5, с. 144].

К преимуществам данной методики можно отнести незначительное время ее реализации, а также относительно невысокие издержки, связанные с улучшением процесса. Бенчмаркинг способствует сокращению затрат и длительности цикла процесса, а уровень ошибок снижается на 20-50% [24, с. 147].

Главным недостатком бенчмаркинга является слепое следование за эталонной компанией, результатом чего является перенос проблем или ошибок, которые возникли в процессе построения и функционирования бизнес- процессов в этой компании.

В другом источнике в отношении методологии совершенствования бизнес-процессов исследователями предлагается использовать еще одну методику – методику быстрого анализа решения (FAST).Сущность методики FAST заключается в том, что она подразумевает концентрацию внимания на определенном процессе в процессе совещания группы, проводимого 1-2 дня, в результате которого выявляются источники проблемы и предлагаются методы их решения. Так, в основе этой методики лежат интуитивные методы принятия решения: коллективная экспертная оценка и коллективная генерация идей («мозговой штурм» и метод деструктивной отнесенной оценки). В виде улучшений при использовании этого метода выступают снижение затрат и длительности цикла процесса [13].

К преимуществам данного метода можно отнести минимальные затраты на его реализацию и быструю выработку решения. Данный метод полностью ориентирован на заказчика, который определяет проблему или

процесс как объект совершенствования и одобряет предпринятые действия по улучшению выбранного процесса.

Существенным недостатком методики FAST является ее относительная локальность – исследование процесса проводится без учета взаимосвязей и взаимозависимостей с другими бизнес-процессами предприятия. К тому же, предпринятые меры по улучшению процесса могут быть эффективными непродолжительное время.

В связи с внедрением процессного подхода на предприятиях обозначилась потребность внедрения в управление новых методик оценки результативности бизнес-процессов, дополняющих финансовые критерии деятельности нефинансовыми. На основе анализа научных трудов и разработок в области оценки результативности бизнес- процессов предприятий было определено, что результативность является важным аспектом при управлении и совершенствовании бизнес-процессов предприятия, отражает степень достижения целей бизнес-процесса и уровень удовлетворенности внутренних и внешних потребителей, характеризует возможности бизнес-процессов.

Для того чтобы проводить оценку результативности бизнес-процессов, необходимо сформулировать критерии оценки, формируемые в соответствии со стратегическими целями предприятия и требованиями потребителей. В связи с этим предлагается алгоритм по выявлению критериев оценки результативности бизнес-процессов, состоящий из пяти последовательных действий (рис.1.5).

Первый этап – определение стратегических целей и требований потребителей – является важным этапом функционирования предприятий и заключается в разработке планов развития на долгосрочную перспективу на основе максимального использования научно-технического, производственного и кадрового потенциала, исследования и анализа требований потребителей.

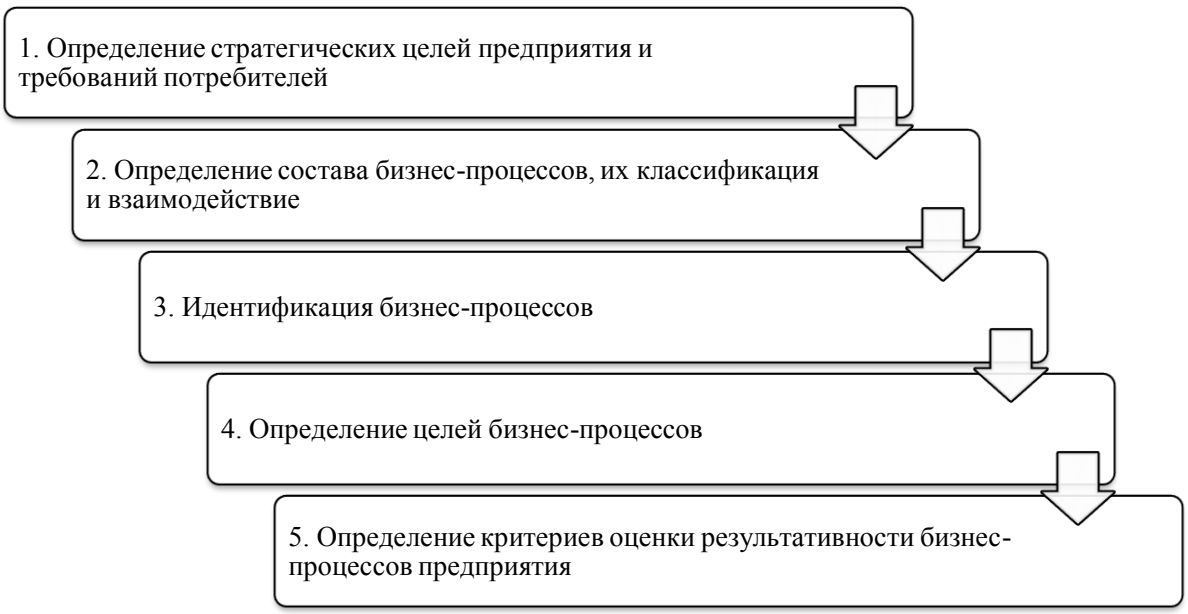

Рисунок 1.5 - Алгоритм действий по определению критериев оценки результативности бизнес-процессов предприятия

Как правило, предприятия ставят несколько целей, важных для их функционирования и развития. Цели дают основу для выбора состава работ и критериев их оценки.

Второй этап – определение состава бизнес-процессов, их классификация и взаимодействие. Обычно предприятия осуществляют от 6 до 40 различных процессов, которые должны быть идентифицированы и регламентированы для эффективного управления ими с целью обеспечения надлежащего качества промежуточных и итоговых результатов процесса [6, с. 56].

Этот состав должен отражать специфику производства и ведения бизнеса предприятия. При решении этой задачи первоначально определяются основные бизнес- процессы, затем обеспечивающие и процессы менеджмента.

Третий этап – идентификация бизнес-процессов. При идентификации бизнес-процессов описываются следующие характеристики: функции процессов, порядок выполнения действий в виде алгоритма; владелец

процесса, входные и выходные потоки и требования к ним; поставщики и потребители процессов; ресурсы.

Четвертый этап – определение целей бизнес-процессов. В процессе функционирования предприятия за счет выполнения процессов осуществляется достижение стратегических целей [5, с. 33-37].

Пятый этап – определение критериев результативности бизнес-процессов предприятия. После того как сформулированы цели бизнес-процессов, определяются критерии оценки их результативности [2, с. 27].

В таблице 1.4 представлены критерии оценки для бизнес-процессов менеджмента.

Таблица 1.4 - Критерии оценки результативности бизнес-процессов менеджмента [29, с. 1607]

Процесс	**Критерии результативности процессов**
Ответственность высшего руководства	Степень выполнения целей Уровень исполнения решений и действий по результатам анализа руководством Уровень достаточности информации для анализа Степень адекватности полученных в результате анализа данных и принятых решений
Стратегический маркетинг	Доля рынка Уровень конкурентоспособности предприятия
Планирование	Разработка планов в установленные сроки Уровень адекватности целям плановых показателей
Управление финансовыми потоками	Максимизация чистой прибыли на акцию Коэффициент финансовой автономии Коэффициент финансовой зависимости Коэффициент текущей задолженности
Управление персоналом	Уровень обучения персонала Уровень удовлетворенности персонала работой Уровень текучести кадров Уровень обеспечения специалистами
Менеджмент качества	Отсутствие отказов при испытаниях продукции Степень выполнения плана мероприятий по повышению качества Степень реализации политики в области качества
Экологический менеджмент	Уровень соответствия сбросов в воду нормам ПДС Уровень соответствия выбросов в атмосферный воздух нормам ПДВ Уровень соответствия загрязнения почвы в рабочей зоне Уровень соответствия загрязнения почвы за пределами границ предприятия Степень соответствия требованиям законодательства по окружающей среде
Управление здоровьем и безопасностью	Степень обеспечения работников средствами индивидуальной защиты Уровень обеспечения обязательного социального страхования работников от несчастного случая на производстве Степень выполнения санитарно-гигиенических норм Степень выполнения требований пожарной безопасности Уровень соответствия рабочих мест требованиям охраны труда

Оценка результативности бизнес-процессов по данным критериям позволяет руководителю в каждый момент времени представлять положение дел на предприятии и понимать, насколько эффективно оно работает.

Основной характеристикой использования критериев, несомненно, должен быть достигаемый положительный результат. Однако сама по себе система критериев не изменит текущий результат и не начнет приносить доход, так как это всего лишь один из инструментов, с помощью которых высшее руководство и сотрудники предприятия могут способствовать достижению намеченных стратегических целей. Систему критериев необходимо периодически пересматривать для повышения эффективности ее использования и достоверного отражения результативности деятельности предприятия.

Таким образом, предложенный алгоритм позволяет определять критерии оценки результативности бизнес-процессов с учетом целей бизнес-процессов и требований потребителей; оценивать результативность бизнес-процессов с помощью выявленных критериев, информация о которой является основой для анализа со стороны руководства, используется для оперативного контроля бизнес-процессов, пересмотра целей, анализа и совершенствования деятельности.

Резюмируя первый раздел выпускной квалификационной работы, можно сформулировать следующие выводы. В любой организации наступает момент, когда показатели эффективности и результативности работы имеют тенденцию к снижению, это связано с неиспользованием возможности периодического обновления бизнес-процессов. В результате, клиентская удовлетворенность бизнес-процессами данной организации снижается, что достаточно болезненно для самой организации. Как выход из этой ситуации – изменение процессов, которые способны повлиять на повышение уровня конкурентоспособности организации.

Под бизнес-процессом понимают совокупность взаимосвязанных операций (работ) по изготовлению готовой продукции или выполнению

услуг на основе потребления ресурсов. Управление бизнес-процессами нацелено на выполнение качественного обслуживания потребителей, при этом в ходе управления все материальные, финансовые и информационные потоки рассматриваются во взаимодействии.

Управление бизнес-процессами опирается на использование того или иного метода улучшения процессов, что, в свою очередь, зависит от правильного выявления стадии жизненного цикла процесса в организации. Выбор метода должен быть обусловлен условиями и факторами, которые влияют на функционирование процесса. Неверное управленческое решение может привести к потерям конкурентных позиций организации.

Под влиянием изменчивых требований конкурентной среды менеджмент бизнес-процессов постоянно дополняется и изменяется. Наибольший интерес представляют методы, инструменты и технологии, которые способствуют эффективному изменению бизнес-процессов в условиях предприятия. Совершенствование бизнес-процесса означает изменение его состояния, с той целью, чтобы он осуществлялся быстрее, дешевле, стал более гибким или обеспечивал достижение лучшего качества.

Выбор метода совершенствования бизнес-процессов индивидуален для каждого предприятия, он должен быть обусловлен факторами и условиями, которые сложились на данный момент на предприятии и которые влияют на его функционирование. Улучшение существующих процессов требует пересмотра устоявшихся взглядов на принципы управления, изменения иерархической структуры предприятия, разрушения стереотипов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения данной выпускной квалификационной работы была достигнута ее основная цель и решены все задачи, поставленные во введении. В заключении сделаем несколько общих выводов по работе.

В первой главе рассмотрен концептуальный подход к проектированию бизнес-процессов предприятия сферы услуг. Бизнес-процесс представляет собой совокупность взаимосвязанных операций (работ) по изготовлению готовой продукции или выполнению услуг на основе потребления ресурсов. Управление бизнес-процессами нацелено на выполнение качественного обслуживания потребителей, при этом в ходе управления все материальные, финансовые и информационные потоки рассматриваются во взаимодействии.

Управление бизнес-процессами опирается на использование того или иного метода улучшения процессов, что, в свою очередь, зависит от правильного выявления стадии жизненного цикла процесса в организации. Выбор метода должен быть обусловлен условиями и факторами, которые влияют на функционирование процесса. Неверное управленческое решение может привести к потерям конкурентных позиций организации.

Во второй главе проведена оценка ключевых бизнес-процессов ОАО «Электроника». ОАО «Электроника» в настоящее время является коммерческим предприятием, осуществляющим свою деятельность в сфере бытовых услуг г. Ачинска уже более 49 лет. Основным видом деятельности предприятия является сдача площадей в аренду, на долю которой приходится около 81% от общего объема реализации. Ремонт РТА и СБТ сегодня составляет 19% от общего объема реализации. На сегодняшний день в ОАО «Электроника» рост бизнеса за счет накопления прибыли не происходит. Так как, негативными факторами, влияющими на деятельность компании, являются последствия экономического кризиса в стране, сезонные колебания спроса, замедление темпов роста экономики и благосостояния населения, а также деятельность конкурентов.

PEST-анализ деятельности ОАО «Электроника» позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время данное предприятие имеет как возможности для своего развития, так и угрозы. Использование рассмотренных действий позволит данному предприятию удерживать свои конкурентные позиции на рынке, привлекать большее число потребителей и клиентов, а также увеличивать рентабельность своей деятельности.

Проведена оценка ключевых бизнес-процессов предприятия, ОАО «Электроника» большой опыт работ в области предоставления услуг ремонта бытовой техники, и специалисты данного предприятия всегда помогут подобрать нужные детали, и обеспечат качественное выполнение заказа. За время своего существования в компании сформирована большая база деталей для ремонта техники.

Анализируя описанные выше подпроцессы ОАО «Электроника» можно выделить основные проблемы, выявленные в результате опроса сотрудников и клиентов предприятия: отсутствует надежная обратная вязь с клиентом (отсутствует обратная реакция на обращения клиентов по поводу возникших проблем); длительность процесса из-за отсутствия оперативной информации у администратора о наличие занятости ремонтников на данный и предстоящий момент; не всегда оперативно можно получить необходимую информацию персоналу из-за большого количества полномочий у директора.

В третьей главе работы рассмотрено совершенствование ключевых бизнес-процессов на предприятии сферы услуг ОАО «Электроника». Предлагается оптимизация коммуникационных связей, разработка информационной базы работы мастеров организации, предоставление новой услуги по ремонту сотовых телефонов.

Предлагаемые мероприятия направлены на получение не только экономического эффекта, как результата деятельности организации, но и улучшение качественной составляющей, прежде всего, связанной с удовлетворением потребностей клиентов. В результате выручка от реализации в плановом периоде увеличится на 197,2 тыс. руб. или на 3,2%, себестоимость

работ составит 2529,2 тыс. руб., что на 82,2 тыс. руб. или на 3,4% больше чем в 2015 г. Численность работников не изменится и составит 8 чел., при этом производительность труда увеличится на 3,1% и составит 805,9 тыс. руб./чел. Среднемесячная заработная плата работников увеличится на 3,7% и составит 24,7 тыс. руб./чел. В результате реализации комплекса мероприятий чистая прибыль ОАО «Электроника» увеличится на 4,9% и составит 1338,1 тыс. руб., рентабельность продаж увеличится на 1,8% и будет равна 22,2%. Величина затрат на один рубль товарной продукции практически не изменится.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о достижении поставленных плановых показателей и задач, и показывают улучшение показателей деятельности предприятия, в том числе, за счет усилении позиций на рынке и привлечения новых клиентов, улучшению качественной составляющей обслуживания. Полученные результаты подтверждают эффективность предложенной комплексной программы совершенствования ключевых бизнес-процессов ОАО «Электроника» на основе программного подхода.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Гражданский кодекс Российской Федерации: в 2 ч.: по состоянию на 23 мая 2016г. – Москва: Кнорус, 2016.-540с.

2 Трудовой кодекс Российской Федерации: федер.закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ -Москва : ОТиСС, 2002.-142с.

3 Алабугин А.А. Совершенствование системы бизнес-процессов в сфере услуг и анализ цикличности их развития по внешним и внутренним факторам / А.А. Алабугин, П.П. Переверзев // Современные проблемы науки и образования. - 2012. - № 1. - С. 240.

4 Беккер Й. Менджмент процессов / Й. Беккер, Л. Вилков, В. Таратухин, М. Кугелер, М. Роземанн. – Москва: Эксмо, 2012. – 384 с.

5 Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – Москва: Инфра-М, 2010. – 319 с.

6 Ехина М.А. Прием, размещение и выписка гостей / М.А.Ехина. – Москва: Академия, 2014. – 304с.

7 Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. – Москва: Юнити-Дана, 2011. – 287 с.

8 Ильичева И.В. Маркетинг / И.В. Ильичева. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 229 с.

9 Козлова А.А. Особенности процессного подхода в управлении бизнесом / А.А. Козлова // Вестник ОГУ. - 2011. - №13 (132). - С. 228-232

10 Колочева В.В. Формирование критериев оценки результативности бизнес-процессов предприятия / В.В. Колочева // Наука и экономика,- 2010. - № 4. - С. 55-57.

11 Кузнецов, А.А. Внешняя среда предприятий сегодня / А.А. Кузнецов // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики, - 2012. - № 2 (19). - С. 223-231.

12 Мазур И.И. Управление качеством / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – Москва: Высш. Шк., 2013. – 334 с.

13 Медведев П.М. Организация маркетинговой службы с нуля П.М. Медведев. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 224 с.

14 Милошевич Д.М. Набор инструментов для управления проектами / Драган З. Милошевич. - Москва: ДМК Пресс, 2013. —729 с.

15 Миняев Е.В. Методы совершенствования бизнес-процессов / Е.В. Миняев // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. - 2010. - № 1. С. 125-129.

16 Михайлов С.А. Модернизация управления качеством гостиничных услуг как инструмент устойчивого развития гостиничного комплекса / С.А. Михайлов // Вестник Адыгейского государственного университета: Экономика. – 2012. – №1. – С.273-280.

17 Орешков И.В. Стратегическое управление бизнес-процессами организаций на основе теории жизненных циклов / И.В. Орешков // Сборник трудов Международной научно-экономической конференции им. академика П.П. Маслова. – Москва, - 2013. - С. 162-169.

18 Попков В.П. Организация предпринимательской деятельности / Е.В. Евстафьева, В.П. Попков. - Санкт-Петербург: Питер, 2010. - 352 с.;

19 Попов В.М. Бизнес-планирование / В.М. Попов. С.И. Ляпунов,– Москва: Финансы и статистика, 2011. – 672 с.

20 Поршнев А.Г. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / А.Г. Поршнев, М.Л. Разу, А.В. Тихомирова. — Москва: ИД ФБК-ПРЕСС, 2013. — 528 с.

21 Поляков С.Г. Влияние организационных рутин на развитие стратегии кооперации инновационной компании / С.Г. Поляков, Э.Ф. Фомин // Инновации. - 2010. - №3. - С. 85-88.

22 Санин М.К. Управленческий учет / М.К. Санин. — Санкт-Петербург: СПбГУ ИТМО, 2014. — 88 с.

23 Скриптунова Е.А. Методика расчета индекса вовлеченности персонала / Е.А. Скриптунова // Управление человеческим потенциалом - 2010. – №2 (22). –С. 5-7.

24 Сысо Т.Н. Оптимизация управления затратами предприятия/ Т.Н. Сысо // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. - 2011. - №4. - С. 135-143.

25 Торокова Е.Г. Механизмы управления бизнес-процессами предприятия сферы услуг / Е.Г. Торокова // Современные наукоемкие технологии. - 2014. - № 5-2. – С. 71-72.

26 Трапезников С.И. Бенчмаркинг как перспективный метод совершенствования бизнес-процессов / С.И. Трапезников // Сибирская финансовая школа. - 2011. - № 3. - С. 143-148.

27 Уколов Р.И. Программная система моделирования бизнес-процессов с учетом внутренних и внешних факторов / Р.И. Уколов // Электронные средства и системы управления. - 2012. - № 2. - С. 76-80.

28 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. / Р.А. Фатхутдинов. – Москва: Эксмо, 2010. – 544 с.

29 Фокеева Т.А. Реинжиниринг бизнес-процессов как метод совершенствования системы управления предприятием / Т.А. Фокиева // Реформирование системы управления на современном предприятии : сборник материалов XIV междунар. науч.-практ. Конф. / под ред. Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. - Пенза, 2014. - С. 118-121.

30 Чаплина А.Н. Формирование стратегического потенциала предпринимательских структур / А.Н. Чаплина. – Красноярск, 2012. – 200 с.

31 Чепуренко А.Ю. Современные классики теории предпринимательства / А. Ю. Чепуренко. — Москва: Высшей школы экономики, 2013. — 526 с.

32 Чепурнова Е.Е. Формирование, внедрение и применение процессов системы менеджмента качества предприятия по производству органической продукции / Е.Е. Чепурнова. – Тамбов: Изд-во ГОУ ВПО ТГТУ, 2010. – 84 с.

33 Шарапова О.И. Формирование критериев оценки результативности бизнес-процессов предприятия / О.И. Шарапова // Общество, наука, инновации – 2015. – №2 –С. 1604-1608.

34 Бизнес-планирование. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://uchebnik.biz/book/605-biznes-planirovanie/17-42-inzhiniring-reinzhiniring-i-sovershenstvovanie-biznesa.html.

35 Гагарский В.А. Бизнес-процессы: основные понятия [Электронный ресурс] / В.А. Гагарский. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2013/02/08/biznes_processy_osnovnye_ponjatija.html.

36 Калинина В. Опросник Q12: экспресс-метод оценки вовлеченности персонала [Электронный ресурс] / В. Калинина, Я. Грабарь, С. Славнов. - Режим доступа: http://www.gsl-consulting.ru/pict/File/Oprosnik_vovlechennosti.pdf;

37 Козаченко, А.В. Практические подходы к улучшению бизнес-процессов [Электронный ресурс] / А.В. Козаченко. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/11/24/uluchshenije_biznes_processov.html.

38 Козаченко А.В. Практические подходы к улучшению бизнес-процессов [Электронный ресурс] /А.В. Козаченко. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/11/24/uluchshenije_biznes_processov.html.

39 Ляндау Ю.В. Два подхода к совершенствованию бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Ю.В. Ляндау М.А. Пономарев // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – Режим доступа: http://www.journal-nio.com/index.php?id=1980&Itemid=119&option=com_content&view=article.

40 Методы совершенствования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studopedia.net/13_144305_metodi-sovershenstvovaniya-biznes-protsessov.html.

41 Методы управления бизнес-процессами бюджетной организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pandia.org/text/77/203/78603.php.

42 План улучшения бизнес-процессов / Руководство по улучшению бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/iso9000/qm/Improving_Business_Processes.shtml

43 Сименко И.С. Анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс]. / И.С. Сименко – Режим доступа: http://uchebnikionline.com/ekonomika/analiz_gospodarskoyi_diyalnosti_-_simenko_iv/analiz_biznes-protsesiv_pidpriyemstva.htm.

44 Управление бизнес-процессами / Центр управления финансами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://center-yf.ru/data/ip/Upravlenie-biznes-processami.php.

45 Управление процессами / Менеджмент качества – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://www.kpms.ru/General_info/BP_Management.htm

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ
СПИСОК
ПРОВЕРЕН
ДАТА 23.06.2016

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Перечень возможностей практического применения процессного подхода

Наименование термина	Возможности практического применения в проекте
Бизнес-процесс (и структурная схема бизнес-процессов)	Описание бизнес-процессов организации Регламентация бизнес-процессов (разработка документов, регламентирующих выполнение бизнес-процессов) Построение системы бизнес-процессов компании Управление знаниями о бизнес-процессах компании (создание системы управление знаниями о бизнес-процессах)
Цепочка создания ценности	Анализ и совершенствование бизнес-модели организации Регламентация деятельности на межорганизационном уровне Оптимизация цепочек создания ценности (например, устранение зон безответственности, «барьеров» и т.п.)
Межфункциональный «сквозной» бизнес-процесс	Обеспечение эффективного межфункционального взаимодействия внутри организации и ориентация на конечный результат процесса Регламентация процесса на межфункциональном уровне Структурная реорганизация компании разработка системы показателей и управленческой отчетности, ориентированных на повышение результативности и эффективности бизнеса, повышение удовлетворенности клиентов компании
Бизнес-процесс подразделения	Описание деятельности подразделений и достижение «прозрачности» для менеджмента и собственников бизнеса. Построение межфункциональных «сквозных» бизнес-процессов
Система бизнес-процессов организации	Регламентация деятельности структурных подразделений и взаимодействие подразделений внутри организации Построение системы бизнес-процессов организации Реорганизация системы управления компанией на основе принципов процессного подхода к управлению (включая разработку системы показателей для управления компанией и бизнес-процессами) Комплексная регламентация и стандартизация бизнес-процессов Подготовка к внедрению информационных систем (в т.ч. ERP-систем) Построение системы менеджмента качества и сертификации ее по стандартам ISO 9001:2000