

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт гастрономии
Базовая кафедра «Высшая школа ресторанного менеджмента»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С. В. Здрестова-
Захаренкова
«24» июня 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.03 «Менеджмент»
профиль 38.03.02.16 «Высшая школа ресторанного менеджмента»

Тема: «Совершенствование бизнес-процессов на основе технологий
бережливого производства»

Научный руководитель	_____	доцент	_____	А.В. Горенский
	подпись, дата	должность, ученая степень		инициалы, фамилия
Выпускник	_____	451836483	ИГ18-01Б-РМ	Я.Г.Козлова
	подпись, дата	номер зачетной книжки	номер группы	инициалы, фамилия
Консультант	_____	доцент, канд. экон. наук	_____	С. В. Здрестова- Захаренкова
	подпись, дата	должность, ученая степень		инициалы, фамилия

Нормоконтролер:	_____	А.В. Горенский
	подпись, дата	инициалы, фамилия

Красноярск 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. Теоретические основы совершенствования бизнес-процессов и технологий бережливого производства.....	5
1.1 Бизнес-процессы как объект исследования.....	5
1.2. Концепция «бережливого производства» и ее связь с «зеленым» производством.....	13
1.3 Методы исследования бизнес-процессов.....	23
2. [Изъята]	
.....	Ошибка! Закладка не определена.
3.	
[Изъята].....	Ошибка!
Закладка не определена.	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	29
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	34

ВВЕДЕНИЕ

По мере того, как предприятия растут, развиваются и их бизнес-процессы. В зависимости от размера организации существуют десятки бизнес-процессов, и чтобы обеспечить себе конкурентное преимущество в своих отраслях, организации ищут способы повысить эффективность и гарантировать успешное выполнение важнейших бизнес-процессов. Для этого важно хорошо понимать, каким образом организованы бизнес-процессы и быть более гибкими для повышения адаптивности под меняющиеся условия внешней среды.

Эти процессы постоянно развиваются и поэтому нуждаются в постоянной оценке, улучшении и оптимизации. Устаревшие процессы могут вызвать неудовлетворенность клиентов и сотрудников, дорогостоящую операционную неэффективность и потерю доли рынка.

Поэтому оптимизация процессов является ключевым моментом в управлении рабочим процессом. Внедрение эффективного рабочего процесса может повысить удовлетворенность клиентов.

Именно концепция бережливого производства ориентирована на непрерывное совершенствование бизнес-процессов и постоянное увеличение количества конкурентных преимуществ.

Эта современная концепция максимально ориентирована на выявление потребностей рынка и создание максимальной ценности для клиента при минимальных затратах ресурсов: человеческих усилий, оборудования, времени, производственных площадей и другое.

Таким образом, актуальность обусловлена тем, что бизнес-процессы – это неотъемлемая часть любой организации, а благодаря их постоянному мониторингу и непрерывному совершенствованию организация может усилить свою конкурентную позицию на рынке и повысить свою эффективность.

Целью исследования является разработка проекта совершенствования бизнес-процесса «Обслуживание гостей» на основе технологий бережливого производства.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы бизнес–процессов и технологий бережливого производства, а также методы исследования бизнес–процессов.
2. Рассмотреть общую организационно–экономическую характеристику исследуемого предприятия ресторанного бизнеса.
3. Провести анализ и дать оценку бизнес–процессов в кондитории «Ром Баба».
4. Провести анализ и дать оценку применения технологий бережливого производства в кондитории «Ром Баба».
5. На основе проведенного анализа разработать проект совершенствования бизнес–процесса «Обслуживание гостей», позволяющие увеличить скорость обслуживания.
6. Оценить эффективность предложенного проекта.

Объект исследования – кондитория «Ром Баба» в городе Красноярск на улице Октябрьская 7А, предметом является бизнес–процесс «Обслуживание гостей».

Методы исследования, используемые в ходе работы: анализ и синтез, наблюдение, моделирование, анкетирование, метод экспертных оценок и другие.

Методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов, периодические издания, официальные сайты, статистические данные, а также отчеты о финансовых результатах, организационная структура и другие источники информации.

Структура исследования состоит из трех частей:

1. Теоретические основы совершенствования бизнес-процессов и технологий бережливого производства.
2. Анализ и оценка бизнес–процессов в кондитории «Ром Баба» на ул. Октябрьская 7А.
3. Разработка проекта совершенствования бизнес–процесса «Обслуживание гостей» в кондитории «Ром Баба» на ул. Октябрьская 7А.

1. Теоретические основы совершенствования бизнес-процессов и технологий бережливого производства

1.1 Бизнес-процессы как объект исследования

Одним из ключевых аспектов менеджмента является обеспечение наглядности («прозрачности») объекта управления (организации или системы) посредством его точного, достаточного, лаконичного восприятия и анализа описания. Применение в организации системы процессов, наряду с их идентификацией и взаимодействием, могут считаться «процессным подходом». Эффективный менеджмент качества через призму процессного подхода можно представить условно как совокупность двух элементов:

1. хорошо структурированная (описанная) сеть процессов, определяющая бизнес–процессы организации;
2. постоянно реализуемые процедуры планирования, обеспечения, управления, улучшения качества в рамках каждого бизнес–процессов [20].

Поэтому, прежде чем приступать к изучению вопроса совершенствования бизнес–процессов необходимо рассмотреть само понятие «бизнес–процесс».

В литературе встречается несколько подходов к определению понятия «бизнес-процесс»: статичный и динамический. Ряд авторов придерживается статичного подхода и рассматривают бизнес-процессы как комплекс (структуру), состоящий из определенных элементов. Динамический подход подразумевает, что бизнес-процессы изменчивы, подвижны, и их можно рассматривать в виде определенного алгоритма. В таблице 1.1 представлены определения понятия «бизнес-процесс» разных авторов, которые придерживаются одного из двух вышеперечисленных подходов.

Таблица 1.1 – Определения понятия «бизнес-процесс» разных авторов по двум подходам.

№	Автор	Определение
Статичный подход		
1	Стандарт ISO 9001: 2001	устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности (последовательность работ), которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [10].
2	Рыбков, М.Ю	четкий, зафиксированный письменно алгоритм выполнения некой деятельности [32]
3	Хаммер М.	организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат. связанный комплекс работ, реализуемый по заданным требованиям и обеспечивающий достижение нужного конечного результата (планирование, проектирование, снабжение, производство, торговля) [37].
4	Кутелев П. В.	сгруппированные и взаимодействующие функции хозяйственной деятельности, создающие продукт или группы продуктов, ориентированные на конкретного потребителя [21]
Динамический подход		
5	Павлов, А.Ю	ряд определенных, поддающихся измерению задач, выполняемых людьми и системами, которые направлены на достижение заранее запланированного результата [27]
6	Варзунов А. В.	система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей [4]
7	Репин В. В.	устойчивая целенаправленная последовательность исполнения функций, направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя [29].
8	Харрингтон Дж. Эсселинг К. Харм ван Нимвеген	логичный, последовательный, взаимосвязанный набор мероприятий, который потребляет ресурсы поставщика, создает ценность и выдает результат потребителю [38]
9	Давенпорт Т.	специфически упорядоченная по времени и пространству совокупность работ с указанием их начала и конца и точным определением входов и выходов.

Рассматривая вышепредставленные определения можно сделать вывод, что, рассматривая бизнес–процесс авторы делают акцент на «совокупность взаимосвязанных видов деятельности», «последовательность», «ценность для потребителя», а также наличие входов и выходов в процессе.

Международная организация по стандартизации (ISO) в соответствии с принципами контроля качества, на которых основан стандарт ISO 9001[10] , также поощряет принятие процессного подхода к управлению организацией.

Более того, он устанавливает положение, в котором говорится, что компания, желающая работать эффективно, должна идентифицировать все свои действия и ресурсы, которые в них участвуют, связать их, и управлять ими соответствующим образом. К основным характеристикам бизнес-процессов можно отнести следующие:

- каждый процесс имеет конечную цель,
- у каждого процесса есть свой владелец,
- каждый процесс имеет начало и конец;
- входы входят в процесс, а выходы выходят из него,
- он состоит из операций, которые могут выполняться последовательно,
- успех процесса может быть легко определен на основе входных и выходных данных,
- чтобы процесс функционировал должным образом, он должен иметь внутренних и внешних поставщиков и потребителей, а также
- улучшение процесса неизбежно.[35]

Каждая организация состоит из бизнес-процессов. Каждую операцию можно рассматривать как часть определенного процесса, определяющего последовательность его выполнения. В то время как внутри организации осуществляется множество видов деятельности в разных сферах и на разных иерархических уровнях, можно выделить наличие нескольких бизнес-процессов, которые определенным образом определяют саму организацию [12].

Ориентация на бизнес-процессы представляет собой новую философию бизнеса, которая облегчает не только вертикальный, но и горизонтальный поток информации и ресурсов, необходимых для достижения целей организации. Возникает необходимость наблюдения за организацией с точки зрения клиента. Ориентация на процесс характеризуется большей связью и координацией различных отделов внутри организации во взаимосвязанную единицу. При этом учитываются роли каждого отдельного вида деятельности и его влияние на организацию в целом [18].

Можно сказать, что речь идет не только о новом подходе к бизнесу, но и о совершенно новом способе мышления об организациях и о том, как в них ведется бизнес.

В целом бизнес-процесс в любой сфере выглядит следующим образом (рисунок 1.1)



Рисунок 1.1 - Общее представление бизнес-процесса [41]

Варзунов А.В. [4] в книге «Анализ и управление бизнес-процессами» выделяет шесть видов бизнес-процессов, которые далее объединяет в три категории: ключевые процессы, вспомогательные и управляющие. Об этом также пишет Рыбков М.Ю.[32]. На основе проанализированной информации была составлена схема 1.2.



Рисунок 1.2 – Виды бизнес-процессов и их характеристика [составлено по 4,32]

Ключевые процессы напрямую связаны с производством товаров и услуг.

Они:

1. Создают продукт (товар или услугу).
2. Добавляют стоимость .

Ключевые процессы являются стратегически важными и в то же время специфическими (уникальными, так как, например, вследствие применения фирменных знаний их сложно скопировать)

Ключевые процессы обычно разделяют на основные и сопутствующие:

– Основные процессы: их функция – это производство товара или оказание услуги, они являются главными в процессе и обеспечивают получение выручки.

– Сопутствующие процессы: также ориентированы на производство товара или оказание услуги, однако представляют собой сопровождающую деятельность основному производству и также обеспечивают получение дохода [3].

Вспомогательные (обеспечивающие) бизнес-процессы подразумевают управление финансами, персоналом и логистикой.

Все эти процессы клиент не готов оплачивать, потому что они ему не нужны, а нужны лишь самому предприятию. Однако без них оно существовать не способно.

Управляющие процессы охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий. Сюда включены также процессы совершенствования производимого товара или услуги, технологий, модификации оборудования, которые называют процессами развития [36]

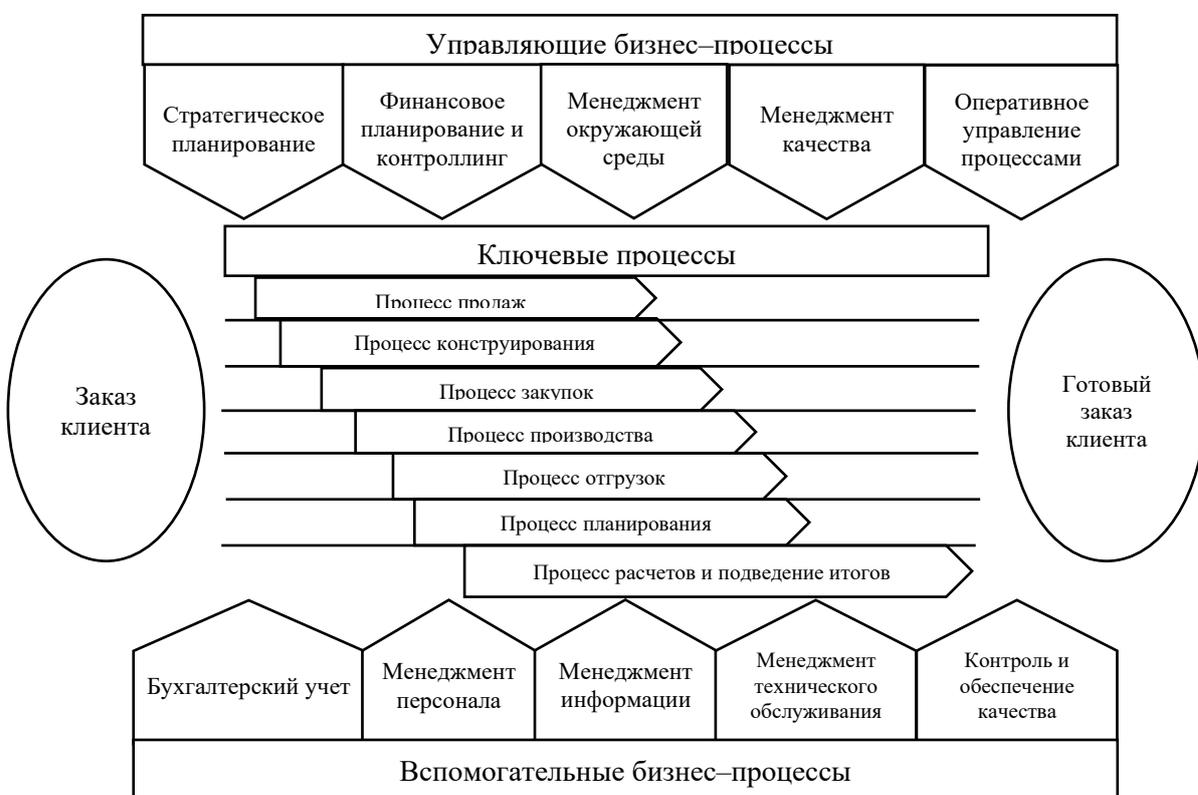


Рисунок 1.3 – Взаимосвязь бизнес-процессов организации [36]

Как видно из рисунка 1.3 ключевые процессы состоят из ряда последовательных взаимосвязанных этапов, среди которых важным является «процесс продаж»

Многие практики ресторанного бизнеса категорически настаивают на включении бизнес-процесса «Обслуживание гостей» в процесс «Продажи». С точки зрения сугубо формальной, это возможно, поскольку многие исполнители

участвуют в обоих процессах. Все зависит от организации работы предприятия. Однако, учитывая огромную значимость качества приема и обслуживания гостей для конечных результатов бизнеса, целесообразно выделять этот бизнес-процесс в самостоятельный.

В ИСО [10] в качестве инструмента по организации бизнес-процессов (и их оптимизации) предлагается использовать цикл «PDCA» (данный стандарт продвигает данный подход для выполнения требований из главы 10.3. Постоянное совершенствование). Цикл PDCA, относящийся к системе менеджмента качества, представляет собой динамический цикл, который можно внедрить в каждый процесс во всей организации. Он сочетает в себе планирование (Plan), реализацию (Do), контроль (Check) и постоянное совершенствование (Act). На рисунке 1.4. представлен данный цикл.

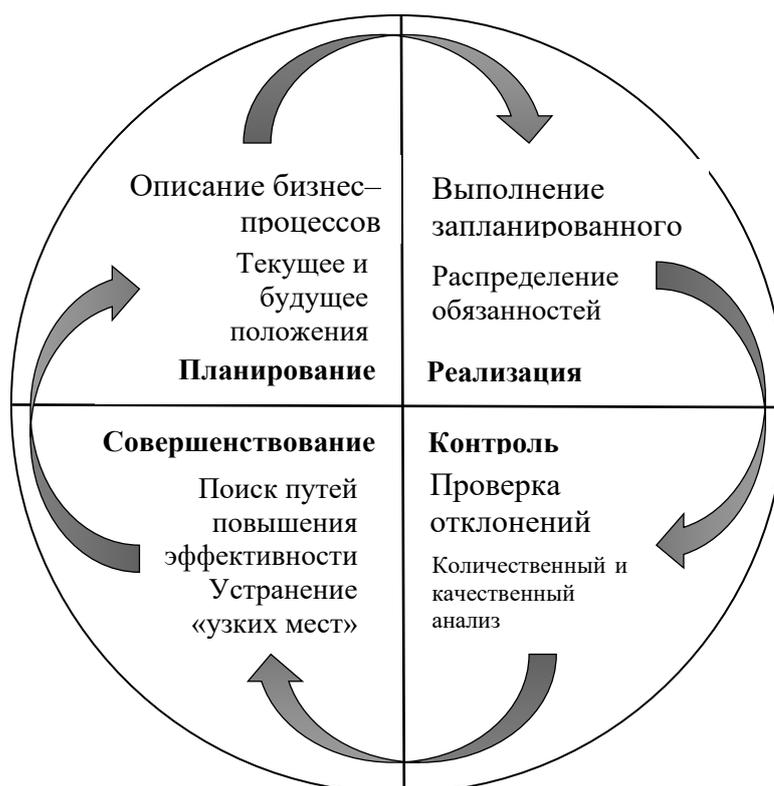


Рисунок 1.4 – Цикл PDCA [10]

Данный инструмент также используется в одном из ключевых этапов бережливого производства, а именно следует пятому принципу «непрерывное совершенствование»

Цель любой организации (в том числе предприятия ресторанного бизнеса) – улучшение современных показателей, таких как: стоимость, качество, сервис. Поэтому рассматривают две базовые концепции улучшения показателей деятельности организации:

1. непрерывное (кардинальное) улучшение, цель которого реорганизация (реинжиниринг) бизнес–процесса в относительно короткие промежутки времени для существенного (скачкообразного) улучшения результатов;

2. постепенное (постоянное, непрерывное) улучшение путем совершенствования деятельности на долгосрочной основе с привлечением всех работников [38].

Для того чтобы правильно подготовить и реализовать все этапы выстраивания бизнес-процесса, стоит заранее ознакомиться с его основными задачами. Стоит обращать внимание на:

- выполнение последовательности операций в четко установленном порядке, что позволяет предотвратить срывы всей цепи событий;
- обеспечение максимально допустимой скорости реализации;
- поиск и утилизация дублирующих или лишних операций;
- соблюдение временных рамок, благодаря чему удается поддерживать непрерывное производство [41].

Данные задачи могут быть выполнены с помощью применения инструментов бережливого производства

1.2. Концепция «бережливого производства» и ее связь с «зеленым» производством

Система менеджмента качества в управлении бизнес–процессами так или иначе применяется на каждом предприятии. Вся система менеджмента качества сертифицирована организацией по стандартизации (ISO). Стандарты ИСО [10] стали воплощением идей, требований и инструментов оценки управления бизнес–процессов. Его главная задача состоит не в том, чтобы контролировать каждую единицу продукции, а в том, чтобы убедиться, чтобы в работе не было ошибок, которые могли бы привести к появлению брака (низкому качеству продукции или услуг).

Для быстрого реагирования и принятия грамотных управленческих решений необходимо владеть достоверными точными данными. Они позволяют своевременно выявлять и внедрять корректирующие и предупреждающие меры, направленные на достижение требуемых целей с оптимальным использованием всех видов ресурсов и минимизацией различного рода потерь. Это обуславливает необходимость постоянного мониторинга бизнес–процессов с целью их совершенствования [11].

Концепция бережливого производства, основанная на «кайдзен» (японский подход), позволяет реализовать принцип постоянного совершенствования.

Основной целью бережливого производства является создание ценности для клиента за счет оптимизации ресурсов и создания устойчивого рабочего процесса , основанного на реальных требованиях клиентов. Он стремится устранить любую трату времени, усилий или денег, определяя каждый шаг в бизнес-процессе, а затем исключить или оптимизировать те операции, которые не создают ценности [9].

Бережливое производство фокусируется на:

- Определении ценности с точки зрения конечного потребителя.
- Устранении всех потерь в бизнес-процессах.

– Постоянном совершенствовании всех рабочих процессов.

Бережливое производство способствует разделению ответственности. Постоянное совершенствование гарантирует, что каждый сотрудник вносит свой вклад в процесс совершенствования. Метод управления выступает в качестве руководства по построению успешной и прочной организации, которая постоянно развивается, выявляя реальные проблемы и решая их [45]

Концепция бережливого производства включает в себя пять этапов, которые используются менеджерами в организации в качестве руководства к методологии бережливого производства. Далее рассмотрим эти пять этапов.

1. Определение ценности.

Он предусматривает поиск проблемы, которую необходимо устранить (или минимизировать ее значение в общем бизнес–процессе), и превращение продукта в решение. В частности, продукт должен быть частью решения, за которое клиент готов заплатить. Любой процесс или деятельность, которые не добавляют ценности, т. е. не добавляют полезности или важности, к конечному продукту (услуге), считаются потерями и должны быть устранены [14]

2. Определение потока создания ценности.

Данный принцип относится к процессу картирования бизнес– процесса, включая все действия и людей, которые вносят свой вклад в процесс создания продукта (услуги) и доставки конечного продукта потребителю. Картирование потока создания ценности помогает менеджерам визуализировать, какие из каких отдельных операций состоит бизнес–процесс возглавляют и определить людей, ответственных за измерение, оценку и улучшение процесса [14].

3. Организация движения потока.

Создание непрерывного рабочего процесса означает обеспечение плавного хода всего бизнес–процесса и предотвращение любых сбоев или «узких мест» , которые могут возникнуть при работе [14]

4. Создание вытягивающей системы.

Разработка системы вытягивания гарантирует, что непрерывный рабочий процесс останется стабильным, и что персонал будет выполнять рабочие задания быстрее и с меньшими усилиями [14].

Эти четыре принципа строят систему управления бережливым производством. Однако последний принцип – постоянное совершенствование – является наиболее важным шагом в методе бережливого управления.

5. Постоянное совершенствование.

Содействие постоянному совершенствованию относится к множеству методов, которые используются для определения того, что организация сделала, что ей необходимо сделать, любых возможных ограничений, которые могут возникнуть, и того, как все члены организации могут улучшить свои рабочие процессы [43]

Система управления бережливым производством не является ни изолированной, ни неизменной, поэтому проблемы могут возникнуть на любом из остальных четырех этапов. Обеспечение того, чтобы все сотрудники вносили свой вклад в постоянное улучшение рабочего процесса, защищает организацию при возникновении проблем [7].

Существует множество различных инструментов бережливого производства, которые вместе образуют единое комплексное целое, которое можно внедрить в рамках концепции бережливого производства в организации. Эти инструменты наиболее эффективны, если они применяются вместе, однако многие из них можно использовать по отдельности для решения конкретных задач.

1. Анализ узких мест

Анализ узких мест – это структурированный способ изучения процессов и рабочих процессов при разработке продукта или услуги. Анализ узких мест также используется для решения текущих и будущих проблем путем выявления и решения операционных и технологических проблем.

В зависимости от типа узкого места есть несколько способов его устранения. Например, узкие места, вызванные неэффективными процессами, можно устранить за счет рационализации и улучшения этих процессов; если вместо этого это вызвано нехваткой ресурсов, вам может потребоваться нанять больше людей или приобрести технологии, чтобы увеличить ваши существующие ресурсы.

2. TQM (total quality management)

Существует семь качественных инструментов, которые традиционно использовались для сбора данных и решения проблем. Они являются наиболее важной составляющей системы контроля Всеобщего Управления Качеством (TQM). Их основное назначение – контроль протекающего процесса и предоставление участнику бизнес-процесса фактов для его корректировки и улучшения. К ним относятся: контрольный лист (или счетный лист), гистограмма, диаграмма разброса, стратификация, контрольная карта, диаграмма Парето и диаграмма Исикавы. Разберем последний инструмент более подробно.

Цель диаграммы - связать причины и следствия. Отлично подходит для фиксации результатов командного мозгового штурма и для заполнения "общей картины". Помогает упорядочить и связать факторы, обеспечивая последовательное представление о причинах проблем.

3. Карта потока создания ценности

Инструмент, используемый для визуального отображения потока производства. Показывает текущее и будущее состояние процессов таким образом, чтобы выявить возможности для улучшения. Его объекты – материальные и информационные потоки ресурсов, а также время.

4. Точно в срок (Just in time)

Производство «точно в срок» – это система производства по требованию, которая позволяет производителям приступать к производству только после того, как клиент запросил продукт. Это означает, отсутствие необходимости

формировать запасы, что снижает риск того, что некоторые компоненты или продукты будут перегружены или повреждены во время хранения.

5. Канбан

Визуальная производственная система, в которой детали доставляются на производственную линию по мере необходимости, что повышает эффективность. Этот инструмент бережливого производства гарантирует, что работники получают то, что им нужно, где им это нужно и когда им это нужно. Это система сигналов, которая используется в потоке создания ценности.

Его буквальное значение – это флаг или знак, сигнализирующий о времени, когда изготовить следующую деталь. Канбаны могут принимать разные формы, но на большинстве производственных предприятий для управления процессом используются карточки или корзины Канбан.

Ниже приведены идеальные условия, необходимые для использования Канбана.

- Регулярный спрос со стороны заказчика.
- Низкая вариативность продукта.
- Чистый поток.
- Небольшие специализированные машины.
- Быстрые переналадки (SMED)
- Повторяемые и надежные процессы.
- Надежные поставщики.

6. Система 5S

5S – это система сокращения отходов и оптимизации производительности за счет поддержания порядка на рабочем месте и использования визуальных подсказок для достижения более стабильных результатов работы. Внедрение этого метода «очищает» и организует рабочее место. Данный способ организации пространства должен происходить поэтапно (шаги описаны в таблице 1.2). Следует отметить, что существует Национальный стандарт Российской Федерации, в котором подробно описана рассматриваемая система [9]

Таблица 1.2–5 шагов по организации и поддержанию порядка на рабочем месте [9]

№	Название шага	Характеристика
1	Сортировка	Направлен на устранение с рабочего места ненужных предметов, в которых нет необходимости для текущих производственных операций. Эффективный визуальный метод выявления этих ненужных элементов называется «красная маркировка», которая включает в себя оценку необходимости каждого элемента в рабочей области и надлежащее обращение с ним. Сортировка позволяет освободить ценную площадь и избавиться от таких вещей, как сломанные инструменты, отходы и лишнее сырье.
2	Соблюдение порядка	На данном этапе необходимо организовать рабочее место, рационально разместив отсортированные предметы в пределах рабочей зоны и обеспечив безопасный и удобный доступ к рабочим предметам. Важно визуализировать области хранения (маркировка)
3	Содержание в чистоте	Регулярная уборка рабочего места и поддержание порядка. Проверка на наличие неисправностей.
4	Стандартизация	Документирование тех решений, которые были приняты на предыдущих этапах. Необходимо оформить все решения в стандарты, с целью довести сведения до работников. Для этого можно использовать следующие инструменты: контрольные списки 5S, диаграмма рабочих циклов, этикетки и таблички с процедурами.
5	Совершенствование	Необходимость следовать решениям, которые были приняты и постоянно возвращаться к более ранним шагам 5S в непрерывном цикле. Повторное выполнение шагов может решить возникшие проблемы и помочь найти новые способы улучшения

В последнее время рассматривают еще один принцип, которых не является последовательным шагом, а учитывается на каждом их других. Это принцип «Сохранность» (или «безопасность»). 5S может повысить эффективность рабочего места, снизить затраты и улучшить качество. Но со многими программами бережливого производства легко сосредоточиться только на этих целях и упустить из виду человеческий фактор. Безопасность рабочих имеет решающее значение. Вот почему добавляют еще один шаг к циклу 5S, называя результат «6S» –с безопасностью.

6. Гемба

Гемба –это японское слово, означающее «истинное место». Гемба может быть любым рабочим местом, там, где происходят бизнес–процессы. Идти в Гемба означает отправиться туда, где создается ценность.

Первые шаги к эффективному управлению –это понять и приблизиться к Гембе. Необходимо обращаться к Гемба всякий раз, когда нужно внести улучшения или решить проблемы, поэтому существует 5 «золотых» правил гемба-менеджера.

1. Когда возникает проблема, идти в Гемба.
2. Проверить «гембуцу» (инструмент, вещь, процесс и другое, что неисправно).
3. Выполнить контрмеры.
4. Найти первопричину (используя метод «5 почему»).
5. Стандартизировать, чтобы избежать повторений.

Цель состоит в том, чтобы наблюдать за тем, что происходит на рабочем месте, для сбора информации о любых текущих проблемах, чтобы их можно было решить. Чтобы взаимодействовать с работниками, как они работают. Видеть и быть увиденным.

Посещение Гемба –это эффективный способ оставаться вовлеченным в то, что происходит на рабочем месте.

В последнее время, с развитием бережливого производства и растущей заботой об окружающей среде, динамика рынка изменилась. Исторически повышение производительности и рост эффективности были главными задачами организации [47]. Однако с ростом числа инструментов управления качеством и повышением требований клиентов к более выгодным ценам, помимо экологических норм, компании были вынуждены переосмыслить то, как они управляют своими операциями и бизнес–процессами. С 1950-х годов бережливое производство завоевывает известность в самых разных отраслях по всему миру, распространяя концепцию сокращения отходов [43]. С другой стороны, экологические инициативы были приняты в качестве требований для

соблюдения экологических норм и удовлетворения рыночных и социальных требований.

Поскольку бережливое производство направлено на устранение потерь во всех областях деятельности организации [43], сочетание бережливого производства и «зеленого» кажется естественным. Бережливое производство (управление) – это подход к управлению организацией, поддерживающий концепцию непрерывного совершенствования, долгосрочный подход к работе, который систематически направлен на достижение небольших постепенных изменений в процессах с целью повышения эффективности и качества.

«Зеленое» производство – это метод производства, минимизирующий отходы и загрязнение окружающей среды благодаря исследованиям и проектированию процессов. Это метод, который поддерживает возобновляемый способ производства продуктов и/или услуг, которые не наносят вреда ни организации, ни окружающей среде. Цели «зеленого производства» заключаются в сохранении природных ресурсов для будущих поколений. Преимущество данной системы – создание хорошей репутации в глазах общественности.

В настоящее время бережливое производство считается самой влиятельной новой парадигмой в производстве [45], поскольку данные свидетельствуют о том, что это повышает конкурентоспособность организаций [40] за счет сокращения запасов и времени выполнения заказов, а также повышения производительности и качества [46]. Однако в последнее время появились другие проблемы, помимо производительности, качества и стоимости. Сегодня устойчивость становится все более важной для организаций в результате опасений по поводу экологической и социальной ответственности [49]. Эти экологические проблемы и эффективность бережливого производства способствовали интеграции бережливого и «зеленого» производства.

Согласно Mollenkopf D. [48], компании, осуществляющие принципы бережливого производства (таблица 1.3), с большей вероятностью примут экологические инновации. Поскольку бережливое производство делает акцент

на сокращении отходов, оно создает более благоприятную среду для осуществления экологических принципов, инициатив и инструментов. В данном случае сходство между ними кажется логичным – сокращение отходов. Тем не менее, экологичность выходит за рамки сокращения отходов, поскольку она также связана с эффективностью процесса, сокращением потребления материалов и их переработки, и, как и все подходы к повышению качества, одной из ее конечных целей является повышение удовлетворенности клиентов.

Таблица 1.3 – Принципы бережливого производства

№	Принцип	Содержание
А	Б	В
1	Ориентация на клиента	Понимание текущих и будущих потребностей клиентов, удовлетворение требований клиентов и стремление превзойти их ожидания. Ключевым моментом является управление удовлетворенностью клиентов.
2	Лидерство	Руководство организации является высшим уровнем управления. Оно устанавливают единство цели и направления организации. Создание и поддержка внутренней среды, в которой люди могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации. Укрепление доверия, снабжение и расширение возможностей сотрудников, признание их достижений. Установка амбициозных цели, чтобы поддерживать мотивацию сотрудников.
3	Вовлечение людей	Полное вовлечение персонала позволяет использовать их способности на благо организации. Обучение, обеспечение сотрудников необходимыми инструментами. Создание комфортной рабочей среды, психологического климата в коллективе. Признание, наделение полномочиями, поощрение навыков и знаний.
4	Процессный подход	Достижение желаемого результата путем организации деятельности (использования ресурсов) в виде процесса. Понимание, что последовательность и прогнозируемость результатов приводит к эффективности и результативности.
5	Улучшение	Постоянное улучшение (совершенствование) бизнес–процессов должно быть одной из главных целей организации. Поощрение сотрудников, предлагающих вносить изменения. Создание новых возможностей под влиянием внутренних и внешних условий.
6	Принятие решений на основе фактических данных	Эффективные решения должны быть основаны на анализе данных и информации. Когда данные показывают, что область работает неэффективно, важно предпринять корректирующие действия для повышения производительности. Анализ первопричин – это хороший способ определить источник проблемы, чтобы узнать, какие корректирующие действия следует предпринять.

Окончание таблицы 1.3

А	Б	В
7	Управление взаимоотношениями	Определение и выбор поставщиков (и других заинтересованных сторон) , которые могут управлять затратами, оптимизировать ресурсы и создавать ценность. Установление таких отношений, где оба сосредоточены на постоянном улучшении.

У бережливого производства и «зеленого» производства есть ряд объединяющих черт. К ним относятся: сокращение отходов, сокращение времени выполнения заказа и использование различных подходов и методов для управления людьми, организациями и отношениями в цепочке поставок. Однако сокращение отходов имеет разное значение для бережливого и «зеленого» производств. Для философии бережливого управления отходы относятся к любой деятельности, которая не добавляет ценности продукту, в то время как для «зеленой» концепции отходы связаны с расточительным потреблением воды, энергии или любых природных ресурсов. . Еще одно различие между «бережливым» и «зеленым» производством—это тип клиента [44]. Бережливое производство сосредоточено на сокращении затрат и времени выполнения заказа, чтобы удовлетворить клиентов [42], в то время как в «зеленом» клиенты больше обеспокоены тем, помогает ли приобретаемый ими продукт быть более социально–ответственными. . Кроме того, «зеленый» клиент готов платить больше за экологически чистый продукт, в отличие от «бережливого» клиента.

1.3 Методы исследования бизнес-процессов

Базовый анализ бизнес-процессов включает в себя несколько пунктов:

- Исследование всей доступной информации по бизнес-процессу
- Измерение фактических показателей – производительности, затраченного времени, занятых сотрудников.
- Их сравнительный анализ в динамике.
- Создание и оценку графических схем и др.

Разделяют два вида анализа бизнес-процессов: качественные и количественные, в каждый из которых входит пакет методов для анализа (рисунок 1.5.)



Рисунок 1.5 – Виды анализа бизнес-процессов [29]

При анализе бизнес-процессов применяют систему BPM (Business Process Management) – направление менеджмента, как совокупность методов и инструментов. В качестве применяемых методов будут рассмотрено 4:

1. Построение графической схемы бизнес–процесса и ее визуальный анализ.

Представляет из себя графическое отображение, состоящее из операций бизнес–процесса. Существует ряд правил, необходимых для грамотного построения графической схемы: она не должна содержать формальные ошибки, а также должна описывать текущее состояние процесса (без попытки скрытия некоторых операций).

2. Анализ времени выполнения процесса .

На данном этапе необходимо рассмотреть все операции, включаемые во весь бизнес–процесс и выделить затрачиваемое время на каждую из них. Оценка данных показателей и их углублённое изучение позволит выявить ограничения, устранение которых позволит сократить длительность бизнес–процесса.

3. Анализ потерь, возникающих при выполнении бизнес–процесса.

Данный анализ следует производить по таким видам потерь, как:

- Перепроизводство.
- Ожидание.
- Лишняя транспортировка.
- Лишняя обработка.
- Запасы.
- Лишние движения.
- Брак.

Эти виды потерь также рассматривает концепция бережливого производства, о которой говорилось в пункте 1.2. При анализе бизнес–процесса с точки зрения потерь необходимо исследовать непосредственно сами потери, риски их возникновения, а также возможные последствия.

4. Анализ потенциала автоматизации процесса

Так как многие операции в бизнес–процессе несут так или иначе потери, которые должны быть минимизированы или исключены из бизнес–процесса, следует рассмотреть потенциал их автоматизации.

Использование такой последовательности при анализе бизнес–процесса позволяет глубже понять сам процесс, выявить причины проблем, связанных с его выполнением, и разработать мероприятия, необходимые для его оптимизации.

Ковалев С. М. [17] рассматривает показатели эффективности бизнес-процессов и выделяет 5 групп:

1. Показатели результативности бизнес-процесса

Первая группа показателей характеризует результативность бизнес-процесса. Если бизнес-процесс приносит деньги или, другими словами, имеет доходную составляющую, то в качестве одного из показателей используется доход.

2. Показатели стоимости бизнес-процесса

Второй группой показателей бизнес-процессов, определяющих эффективность и конкурентоспособность организации, являются показатели, характеризующие стоимость процессов или величину потребляемых процессами издержек.

3. Показатели времени бизнес-процесса

Третьи показатели – показатели времени бизнес–процесса. В данном случае следует рассматривать время, затраченное на бизнес–процесс в целом, а также с целью комплексности, время на отдельные операции. В итоге можно оценить, на каком из этапов возникают «узкие места», и, следовательно, разработать мероприятия по их сокращению (минимизации).

4. Показатели качества бизнес-процесса

Четвертой наиболее широкой группой показателей бизнес-процессов являются показатели качества. Оказывается, что качество тоже можно измерить с помощью количественных показателей. Если показатели времени и стоимости универсальны для различных процессов, то показатели качества достаточно специфичны, и для каждого бизнес-процесса они индивидуальны.

5. Показатели фрагментации бизнес-процесса

Данный показатель является универсальным, может использоваться для измерения любых бизнес-процессов и характеризует организационную сложность бизнес-процесса, определяемую количеством различных структурных подразделений и сотрудников компании, участвующих в нем. Степень фрагментарности является причиной и определяет степень проблемности, результативность, стоимость, время и качество бизнес-процесса [17].

Обязательным этапом в исследовании бизнес-процессов является оценка внешней и внутренней среды рассматриваемой организации. Важность анализа обусловлена тем, что организации находятся в состоянии постоянного обмена с внешней средой обеспечивая тем самым себе возможность выживания, и для того, чтобы знать, как использовать ресурсы для достижения своих целей. Для анализа внешней среды традиционно используются методологии PEST и SWOT. Они помогают собрать данные о внешней и внутренней среде компании, ее сильных и слабых сторонах, оценить риски и перспективы.

Внешнее макроокружение обычно изучается с помощью модели STEP (PEST)-анализа. Этот метод является описательным и в простейшем виде заключается в последовательном описании факторов четырех групп: социальных, технологических, экономических, политических.

SWOT-анализ – качественный анализ перспектив, включающий описание:

- Сильных сторон (Strengths) организации.
- Слабых сторон (Weaknesses) организации.
- Возможностей (Opportunities), предоставляемых внешней средой.
- Угроз (Threats), предоставляемых внешней средой.

На первом этапе выбираются основные факторы, которые можно отнести к сильным и слабым сторонам нашей фирмы, а также к возможностям и угрозам внешней среды. Все факторы заносятся в таблицу.

На втором этапе строится перекрестная матрица. Для этого из всех факторов, которые были выбраны, выбираются те, которые можно соотнести между собой по принципу: " Сильная сторона 1 помогает воспользоваться

Возможностью 1, Слабая сторона 1 может пагубно сказаться, если сбудется угроза 1" - и т.д., сравниваются различные пары факторов и при наличии воздействия их друг на друга, они заносятся в матрицу.

Целью анализа внутренней среды предприятия служит выявление слабых и сильных сторон его деятельности, так как, чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

Авторы системы сбалансированных показателей Р. С. Каплан и Д.Н.Нортон [15], цель которой – повышение стратегической эффективности и получение результатов путем преобразования стратегических планов в реальные действия и использование обратной связи между внутренними бизнес-процессами организации и внешними показателями, предлагают рассматривать внутреннюю среду организацию с точки зрения четырех перспектив: обучения и развития персонала, бизнес-процессов, клиентов, финансовой перспективы

Таблица 1.4 - Организация с точки зрения системы сбалансированных показателей [34]

Перспектива	Показатели
Перспектива обучения и развития персонала – обучение и развитие организационной культуры на корпоративном и на индивидуальном уровнях.	Показатели, которые демонстрируют, в какие сферы необходимо направить средства на обучение сотрудников для получения максимального эффекта.
Перспектива бизнес-процессов рассматривает внутренние бизнес-процессы, требует очень четкого представления об их функционировании	Показатели бизнес-процессов демонстрируют, насколько продукты и услуги организации отвечают требованиям потребителей. Эта группа показателей является строго индивидуальной для каждого предприятия.
Перспектива клиентов – индикатор удовлетворенности клиентов, как гарантии дальнейшего финансового успеха.	Разработка показателей удовлетворенности клиентов требует проведения анализа типов клиентов и процессов, которые потребляют определенный ресурс или услугу.
Финансовая перспектива – индикатор финансовой устойчивости организации.	Показатели окупаемости капиталовложений и периода окупаемости, рентабельности и оценки риска.

В данной работе будет использована одна авторская методика оценки инновационного потенциала, разработанная Санниковой И. Н. и Татарниковой

Э. В.[33]. Этот мониторинг необходим для того, чтобы произвести оценку потенциала автоматизации процессов.

В методике величина инновационного потенциала оценивается по 30 критериям. Все 30 критериев присущи предприятию-эталону. По окончании тестирования определяется, насколько величина инновационного потенциала предприятия соответствует величине инновационного потенциала предприятия-эталона [33]. Для оценки использования инновационного потенциала по Санниковой И. Н. используют специальную таблицу, где результат от инновационной деятельности оценивается по 30 критериям, характеризующим осуществляемую на предприятии инновационную деятельность и преодоление барьеров на пути разработки и внедрения инноваций.

Далее необходимо произвести расчёты по формуле (1):

$$\text{Эффективность ИП} = \text{Результат от ИД} / \text{Величина ИП} \Rightarrow \text{max}, \quad (1)$$

где *ИП* – инновационный потенциал,

ИД – инновационная деятельность.

Таким образом, рассмотрев теоретические основы совершенствования бизнес-процессов было дано определение понятию «бизнес-процесс», рассмотрены его виды и приведена схема их взаимосвязи. Была изучена концепция бережливого производства и ее связь с «зеленым» производством, а также инструменты. Для анализа во второй части данной работы приведены примененные методы исследования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Во всех организациях существует десятков бизнес-процессов и по мере того, как они растут развиваются и бизнес-процессы. И чтобы повысить эффективность необходимо гарантировать их успешное выполнение. Эти процессы нуждаются в постоянной оценке, улучшении и оптимизации. Именно концепция бережливого производства ориентирована на непрерывное совершенствование и повышение эффективности деятельности организации. Игнорирование возникающих проблем могут вызвать неудовлетворённость клиентов и сотрудников потери доли рынка в насыщенной конкурентной среде.

В первой части (он же и первый этап) рассмотрены теоретические основы. Рассмотрев фундаментальное понятие всего исследования «бизнес-процесс», было выяснено, что в качестве основы для этого определения авторы выделяют «совокупность взаимосвязанных видов деятельности», «последовательность», «ценность для потребителя», а также наличие входов и выходов в процессе.

Бизнес-процесс «Обслуживание гостей» учитывая огромную значимость качества приема и обслуживания гостей для конечных результатов бизнеса, целесообразно выделять этот бизнес-процесс в самостоятельный.

Как уже было сказано ранее, авторы делают акцент в управлении бизнес-процессами на создание ценности для потребителя. Этот принцип является основой концепции бережливого производства и оптимизация бизнес-процессов возможна благодаря именно этой философии. Бережливое производство фокусируется на определении ценности с точки зрения конечного потребителя и устранении потерь в бизнес-процессах и постоянном совершенствовании всех рабочих операций.

В качестве методов исследования были использованы некоторые авторские методики, однако в основе был 4-этапный анализ бизнес процессов.

На втором этапе исследования был рассмотрен объект: «Ром Баба» на ул. Октябрьская 7А. Данное заведение является частью сети кондиторий в городе Красноярск. Кондитория осуществляет 3 вида деятельности, основной которой

является «Деятельность ресторанов». «Ром Баба» занимается реализацией готовой продукции (мучные и кондитерские изделия), а также приготовлением напитков.

Был проведен анализ внутренней и внешней среды, которая влияет на организацию. Внутренняя среда была проанализирована методом «сбалансированной системы показателей» (BSC). По четырем направлениям деятельности кондитории.: финансы, клиенты (гости), внутренние процессы, и обучение и рост. В результате проведенного анализа внутренней среды было выяснено, что перспективы «Внутренние процессы» и «Обучение и рост» имеют низкий прогресс, что является слабой стороной организационного процесса. В то время как для достижения целевого показателя «Финансы» не хватает 7,842%, что в долгосрочной перспективе может быть выведено до 100% при таком же темпе развития. Однако, степень удовлетворения клиентов (гостей) в это время повышается медленно, и для достижения цели необходимо проделать еще 37,379% запланированной работы, а именно: увеличить процент гостей, обслуженных инновационным методом, чем самым повысить их удовлетворенность.

Среди угроз были выявлены: Нестабильная ситуация в стране на фоне политических санкций, Угроза потерять существующих и потенциальных гостей, Рост издержек на упаковку. К возможностям были отнесены: Рост потока гостей/прибыли (снятие ограничений из-за COVID), Пополнение кадрового состава линейным и управленческим персоналом (ИГ), Возможность ЦА заказа онлайн/доставки (ознакомиться с меню онлайн)

Итогом анализа является SWOT-матрица. В результате наибольший балл получила стратегия усиления позиций на рынке.

Был проведен анализ и дана оценка бизнес-процессам. В кондитории «Ром Баба» достаточно большое количество различных бизнес-процессов. Анализ бизнес-процесса производился поэтапно. Во-первых, была построена графическая схема бизнес-процесса, который генерирует всю выручку. Так, весь процесс можно разделить условно на три времени со стороны гостя: это время

ожидания в очереди, время принятия заказа, и время упаковки заказа и приготовления напитков, 51% времени в исследуемом бизнес-процессе тратится на «время ожидания в очереди» и 42% на «время упаковки заказа и приготовления напитков». В то же время, операция, которая не оказывает сильного влияния это «Время принятия заказа».

Оптимальным выбором в вопросе оптимизации стал процесс «Обслуживание гостей».

Качественный анализ БП показал, что за рассматриваемый период (2019–2021 годы) при 77 отрицательных отзывов. 60% гостей указывают на низкое качество продукции (инородные предметы, специфичность вкуса и другое). Однако рассматривая бизнес–процесс «Обслуживания» необходимо обратить внимание именно на скорость: доля этих отзывов в общей сумме составила 10%.

Третьим шагом были проанализированы те потери, которые возникают при выполнении бизнес–процесса «Обслуживание гостей». Была спроектирована карта потока создания ценности, на которой наглядно отображена продолжительность той или иной операции, а также цветовой кодировкой, где зеленый– ценность, желтый – необходимость, красный-потери. В рассматриваемом бизнес–процессе «Обслуживание гостей» было обнаружено два вида: ожидание и лишние движения.

Проанализировав деятельность кондитории, был сделан вывод, в на данном этапе функционирования возможно применить 3 инструмента бережливого производства из 7 рассматриваемых: карта потока создания ценности, Гемба и один из инструментов TQM-Диаграмма Исикавы.

Последним шагом в исследовании бизнес–процесса является анализ потенциала автоматизации.

При анализе инновационного потенциала предприятия была выбрана авторская методика Санниковой И. Н. и Татарниковой Э. В. которая проходила в три этапа:

Было определено, что эффективность инновационного потенциала=1,86. Так как этот показатель выше значения 1,5, кондиторию можно характеризовать как организацию, которая может осуществить автоматизацию БП.

На пятом необходимо были рассмотрены проекты по совершенствованию БП «Обслуживание гостей».

В качестве инновационных проектов по совершенствованию операции, направленных на уменьшение времени ожидания гостей в очереди были рассмотрены следующие проекты: мобильное приложение, касса самообслуживания и мобильный официант с системой LIFE PAY. Так, сравнивая эти проекты у каждого есть свои недостатки и преимущества перед другими. Был выбран проект «мобильный официант с системой LIFE PAY»

Второй вид потерь, который был обнаружен при исследовании бизнес-процесса «Обслуживание гостей» связан с «лишними движениями».

Для того чтобы устранить лишние передвижения официантов—упаковщиков до кассы, был выбран единственный оптимальный вариант на данный момент, который можно внедрить – специальные экраны, установленные на рабочем месте упаковщиков в количестве двух штук. Внедрение данной системы позволит избавиться от обнаруженного вида потерь.

2. С целью устранения потери «ходьба за дополнительной партией продукции» необходимо произвести модернизацию места упаковщица. Для этого рекомендуется установить на месте сбора заказа холодильные столы. Такого типа столы предназначены для хранения готовых кондитерских изделий.

При внедрении данных проектов новое время обслуживания 1 гостя будет равно целевому значению в 7 минут.

Предложенные мероприятия рассчитаны на дни с повышенным трафиком гостей (выходные в каждом месяце, а также праздничные дни). Таким образом, экономический эффект после внедрения предложенных мероприятий составит 1 814 496 рублей в год. Окупаемость пакета проектов составляет 0,357 лет, или 4 месяца.

После внедрения всех предложенных проектов будут наблюдаться также социальные изменения.

Предполагается, что участие менеджеров непосредственно в самой работе на уровне с линейным персоналом не только решит ключевую проблему (увеличит скорость обслуживания без привлечения дополнительных человеческих ресурсов), но и позволит самим менеджерам:

- Быть более осведомлённым о работе, которая выполняется.
- Получить представление об отдельных работниках и их рабочих привычках.
- Оценить вклад сотрудников в работу и качество выполняемой ими работы.
- Улучшить рабочие отношения с персоналом.
- Найти способы улучшить выполняемую работу.
- Повысить лояльность со стороны гостей.

Последний пункт очень важен в совершенствовании бизнес–процесса «Обслуживание гостей», так как позволить изменить качественную оценку. Как было выяснено в пункте 2.2 32,48% отрицательных отзывов были связано с неудовлетворенностью «культурой обслуживания» и «скоростью». Предполагается, что участие менеджеров позволит сократить данный процент до минимума, так как в «гемба» (в данном случае это зоны, где гости ожидают в очереди и делают выбор) управляющий и администратор смогут контролировать официантов. Это повысит уровень трудовой дисциплины и надежность работы персонала.

Таким образом, поставленная цель и задачи были полностью выполнены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдалова С. Ю. Подходы к эффективности бизнес-процессов / С. Ю. Абдалова // Сборник научных трудов ВУЗов России «Проблемы экономики, финансов и управления производством». – 2017–№40. - С.22-24
2. Богачева Е. А., Сочнева Е. Н. Бережливое производство //Логистика-евразийский мост. – 2016. – С. 307–313.
3. Бойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса/ Бойхман Е.Г. М.: Финансы и статистика, 2010. - 152с.
4. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с
5. Влияние санкций на меню ресторанов. –Текст : электронный // Allcafe : [сайт]. –URL: <https://spb.allcafe.ru/news/2022/03/14/vliyanie-sankciy-na-menuyu-restoranov/> (дата обращения: 26.04.2022).
6. Воронин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов/ Воронин В. В. М.: РИА "Стандарты и качество", 2008. - 421с
7. Вумек, Д. П. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Д. П. Вумек, Д. Джонс. –12-е изд. – : Альпина Диджитал, 2018. –258 с. –Текст : непосредственный.
8. Гагарский В.А. Бизнес-процессы: основные понятия [Электронный ресурс] / В.А. Гагарский – 2013. – Режим доступа: <http://elitarium.ru>
9. ГОСТ Р 56906–2016 Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S) (Переиздание) / ГОСТ Р от 31 марта 2016 г. № 56906–2016
10. ГОСТ Р ИСО 9000–2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (с Изменением N 1) / ГОСТ Р от 15 августа 2001 г.
11. Государственный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9000–2001 "Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь" (с изменениями от 7 июля 2003 г.).

12. Дуплякина О. К., Мирошниченко М. А. Бережливое производство как метод повышения эффективности производства //Проблемы становления общества и экономики, основанных на знании: неоиндустриализация и методы исследования. – 2016. – С. 56–61.
13. Елиферов В.Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2011. .,51 с.
14. Казиахмедов Ф.Г. Организационно-экономические основы управления бизнес-процессами в сфере услуг: автореф. дис.кан.экон.наук. – Махачкала:2005. – 24с.
15. Канюкова В. П. Бережливое производство: основные инструменты и принципы бережливого производства //Аллея науки. – 2018. – Т. 1. – №. 7. – С. 642–647.
16. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. - . ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 214с.
17. Кемхашвили Т. А. Ответственные за бизнес-процессы и их реализация //Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – №. 3. – С. 38.
18. Ковалев С. М. Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов [Электронный ресурс] / С. М. Ковалев // Бизнес-инжиниринговые технологии – Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php> (дата обращения: 19.12.2021)
19. Коваленко, А. А. Необходимость документирования и анализа бизнес-процессов для предприятия малого бизнеса / А. А. Коваленко. –Текст : непосредственный // Молодой ученый. –2019. –№ 1 (239). –С. 87–90. –URL: <https://moluch.ru/archive/239/55380/> (дата обращения: 19.12.2021).
20. Козлов А. С. Проектирование и исследование бизнес-процессов. Учебное пособие / А. С. Козлов. - Москва : Флинта, 2011. - 272 с. - ISBN 978-5-89349-931-5. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/25431/reading> (дата обращения: 19.01.2022). - Текст: электронный.
21. Кутелев П.В. Организационный инжиниринг: Технологии реинжиниринга бизнеса. - Ростов н/Д.: Феникс, 2003. - 224 с

22. Лукманова, И. Г. Управление проектами : учебное пособие / И. Г. Лукманова, А. Г. Королев, Е. В. Нежникова. –Москва : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2013. –172 с. –ISBN 978-5-7264-0752-4. –Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. –URL: <https://www.iprbookshop.ru/20044.html> (дата обращения: 17.12.2021)

23. Макарова К.Н. Оценка эффективности этапов внедрения системы автоматизации бизнес-процессов предприятия / К.Н. Макарова, А.В. Щенятский // Вестник ИЖГТУ им. М. Т. Калашникова. – 2017. – Том 20. – №3. С. 57–61.

24. Мурзанаев, А. В. Стоимость разработки мобильного приложения для iOS и Android на заказ в 2022 году / А. В. Мурзанаев. — Текст : электронный // AppCraft : [сайт]. — URL: <https://appcraft.pro/blog/stoimost-razrabotki-prilozheniya/> (дата обращения: 15.04.2022).

25. Нив Р. Генри. Принципы построения устойчивого бизнеса / Генри Р. Нив; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 200 с.

26. Оголева Л. Н. Радикальный реинжиниринг производства/ Оголева Л. Н. М.: ИНФРА - М, 2010. - 245 с.

27. Оперативные показатели. –Текст : электронный // Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва : [сайт]. –URL: <https://krasstat.gks.ru/> (дата обращения: 10.03.2022).

28. Павлов, А.Ю. Управление бизнес-процессами на разных этапах развития современного предприятия / А. Ю. Павлов// Инженерный вестник дон: Экономика и экономические науки. –2012.–№ 2(20).—С.226–237.

29. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.–715 с

30. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов/ В. В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2014.- 408с.

31. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов/Пер. с англ., под ред. Н.Д. Эриашвили. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. - 224 с.
32. Россия в цифрах. 2020: Крат.стат.сб./Росстат- М., 2020–550 с.
33. Рыбков, М.Ю. Бизнес-процессы. Как их описать, отладить и внедрить. Практикум / М.Ю. Рыбков. – Москва : Издательство Михаила Рыбакова, 2019. – 319 с.
34. Санникова И. Н. Оценка инновационного потенциала предприятия для управления развитием/И. Н. Санникова, Э. В. Татарникова // Менеджмент в России и за рубежом. -М.:Финпресс, 2013, N № 3.-С.57
35. Сутягин В. Ю., Турлачева М. А. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия //Социально-экономические явления и процессы. – 2012. – №. 5–6. – С. 112–117.
36. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: МЭСИ, 2004. – 116 с.
37. Управление производством: бизнес-процесс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ur-pro.ru/encyclopedia/biznes-process/>. – Дата доступа: 15.12.21.
38. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. –СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. –332 с.
39. Харрингтон, Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеган. – Санкт–Петербург : Азбука, 2002. – 328 с.
40. Что такое бизнес-процесс организации и из чего он состоит: описание, примеры, этапы формирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/chto-takoe-biznes-protsess-organizatsii-i->

iz-chego-on-sostoit-opisanie-primery-etapy-formirovaniya/. –(дата обращения 10.12.2021)

41. Abdul Wahab, A.N., Mukhtar, M., Sulaiman, R.: A Conceptual Model of Lean Manufacturing Dimensions. *Procedia Technology*. 11, 1292–1298 (2013).

42. Calltouch-Бизнес-процессы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/biznes-process-organizacija-menedzher-upravlenie-resursy-predpriyatie/>. – (дата обращения 12.12.2021)

43. Carvalho, H., Duarte, S., Cruz-Machado, V.: Lean, Agile, Resilient and Green: Divergences and Synergies. *International Journal of Lean Six Sigma*. 2, 2, 151-179 (2011)

44. Chauhan, G., Singh, T.P.: Measuring Parameters of Lean Manufacturing Realization. *Measuring Business Excellence*. 16, 3, 57–71 (2012).

45. Dües, C.M., Tan, K.H., Lim, M.: Green as the New Lean: How to Use Lean Practices as a Catalyst to Green your Supply Chain. *Journal of Cleaner Production*. 40, 93-100 (2013).

46. Garza-Reyes, J.A., Parkar, H.S., Oraifige, I., Soriano-Meier, H. and Harmanto, D.: An Empirical Exploratory Study of the Status of Lean Manufacturing in India. *International Journal of Business Excellence*. 5, 4, 395–412 (2012).

47. Hines, P., Holweg, M. and Rich, N.: Learning to Evolve: A Review of Contemporary Lean Thinking, *International Journal of Operations and Production Management*. 24, 10, 994–1011 (2004).

48. Mohanty, R.P., Deshmukh, S.G.: Work Study Managing Green Productivity: A Case Study. *Work Study*. 48, 5, 165–169 (1999).

49. Mollenkopf, D., Stolze, H., Tate, W., Ueltschy, M.: Green, Lean, and Global Supply Chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40, 1/2, 14–41 (2010).

50. Sezen, B., Çankaya, S.Y.: Effects of Green Manufacturing and Eco-Innovation on Sustainability Performance. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 99, 6, 154–163 (2013)

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт гастрономии
Базовая кафедра «Высшая школа ресторанного менеджмента»

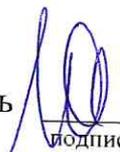
УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С. В. Здрестова-
Захаренкова
«24» июня 2022 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.03 «Менеджмент»
профиль 38.03.02.16 «Высшая школа ресторанного менеджмента»

Тема: «Совершенствование бизнес-процессов на основе технологий
бережливого производства»

Научный
руководитель

 21.06.22
подпись, дата

доцент

должность, ученая степень

А.В. Горенский
инициалы, фамилия

Выпускник

 16.06.22
подпись, дата

451836483

номер зачетной книжки

ИГ18-01Б-РМ

номер группы

Я.Г.Козлова

инициалы, фамилия

Консультант

 21.06.22
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

С. В. Здрестова-
Захаренкова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 21.06.22
подпись, дата

А.В. Горенский
инициалы, фамилия

Красноярск 2022