

БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

на тему: Управление бизнес-процессами в организации

(на материалах ООО «Идеал»)

Выполнил(а) студент(ка)

№ 5 курса, группы

№ 292з

Масляев А.В.

подпись

Научный руководитель:

к.э.н, доцент

Добрыднева Т.С.

Подпись

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,

к.э.н., доцент

_____ О.Ю. Рудакова

«_____» _____ 20____ г.

Выпускная квалификационная
работа защищена

«_____» _____ 201____ г.

Оценка _____

Председатель ГЭК:

Ф.И.О.

Барнаул 2024

Министерство науки и высшего образования РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Алтайский государственный университет»

факультет (институт, отделение, филиал) МИЭМИС
кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций
направление Менеджмент
группа 292з

ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

СТУДЕНТ Масляев Александр Валерьевич

1. Тема работы

Управление бизнес-процессами в организации (на материалах ООО «Идеал»)

2. Срок сдачи студентом законченной работы

07.06.2024 г.

3. Исходные данные по работе

4. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

1 глава ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

2 глава АНАЛИЗ И ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИДЕАЛ»

3 глава ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ООО «ИДЕАЛ»

5. Перечень графического материала

6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание принял

7. Дата выдачи задания 18.03.2024 г.

Руководитель выпускной квалификационной работы (бакалаврской работы):

Добрыднева Т.С.

(подпись)

Студент Масляев А.В.

(подпись)

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалифицированной работы: Управление бизнес-процессами.

Цель исследования – разработать комплекс рекомендаций для повышения эффективности управления бизнес-процессами в организации.

Объектом исследования является: Общество с ограниченной ответственностью «Идеал».

Предметом исследования является управление бизнес процессами в организации ООО «Идеал».

Методы и инструментарий исследования: анализ научной и методической литературы, сравнение, систематизация, картографирование бизнес-процессов, обобщение.

Методологическая и информационная основа написания выпускной квалификационной работы включает основные положения научных трудов и публикаций таких авторов как: Алексеев С.Б, Бабинов Е.С, Гатина Г.Ф, Карапетян Л.А и другие.

Теоретическая значимость исследования обусловлена тем, что оно способствует расширению теоретических знаний о методах и инструментах управления процессами в организации.

Практическая значимость результатов работы определяется объективностью и комплексным характером проведенной оценки эффективности управления бизнес-процессами компании, значимостью предложенных рекомендаций для повышения ее эффективности управления бизнес-процессами в дальнейшем.

Структура работы: введение, три главы основной части, заключение, список использованных источников, приложение.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1. Жизненный цикл управления бизнес-процессами (Business Process Management)	7
1.2. Классификация показателей эффективности бизнес-процессов	14
1.3. Сравнительный анализ методов реинжиниринга бизнес-процессов по критериям эффективности	28
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИДЕАЛ»	38
2.1. Характеристика деятельности предприятия	38
2.2. Анализ системы бизнес-процессов «AS IS»	46
2.3. Расчеты фактической эффективности бизнес-процесса.....	52
3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС- ПРОЦЕССАМИ В ООО «ИДЕАЛ».....	61
3.1. Описание системы бизнес-процессов «AS TO BE».....	61
3.2. Содержание и механизм внедрения нововведений	64
3.3. Расчеты ожидаемой экономической эффективности нововведений	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ	85

ВВЕДЕНИЕ

Исследование управления бизнес-процессами в организации имеет большую актуальность, поскольку управление бизнес-процессами помогает организации оптимизировать свои процессы, улучшить качество продукции или услуг, снизить издержки и повысить эффективность работы.

В условиях современного рынка организации, которые умеют эффективно управлять своими бизнес-процессами, являются более конкурентоспособными и могут быстрее реагировать на изменения внешней среды.

Изучение и улучшение бизнес-процессов способствует инновациям в организации, позволяя внедрять новые технологии, методы работы и стратегии, что способствует развитию и росту компании. С учетом того, что бизнес-процессы оказывают прямое влияние на качество продукции или услуг, управление ими позволяет улучшить удовлетворенность клиентов и укрепить их лояльность.

Эффективное управление бизнес-процессами способствует снижению рисков, связанных с возможными ошибками, задержками или недоработками в работе организации.

Таким образом, исследование управления бизнес-процессами играет важную роль в повышении эффективности, эффективности управления бизнес-процессами и устойчивости организации в современной бизнес-среде.

Цель исследования – разработать комплекс рекомендаций для повышения эффективности управления бизнес-процессами в организации.

Задачи исследования:

- 1) Исследовать жизненный цикл управления бизнес-процессами (Business Process Management);
- 2) привести классификацию показателей эффективности бизнес-процессов;
- 3) провести сравнительный анализ методов реинжиниринга бизнес-процессов по критериям эффективности;

- 4) дать характеристику деятельности предприятия;
- 5) провести анализ системы бизнес-процессов «AS IS»;
- 6) осуществить расчеты фактической эффективности бизнес-процесса;
- 7) дать описание системы бизнес-процессов «AS TO BE»;
- 8) спроектировать содержание и механизм внедрения нововведений;
- 9) провести расчеты ожидаемой экономической эффективности нововведений.

Объектом исследования является: Общество с ограниченной ответственностью «Идеал».

Предметом исследования является управление бизнес процессами в организации ООО «Идеал».

Методы и инструментарий исследования: анализ научной и методической литературы, сравнение, систематизация, картографирование бизнес-процессов, обобщение.

Методологическая и информационная основа написания выпускной квалификационной работы включает основные положения научных трудов и публикаций таких авторов как: Алексеев С.Б, Бабилов Е.С, Гатина Г.Ф, Карапетян Л.А и другие.

Теоретическая значимость исследования обусловлена тем, что оно способствует расширению теоретических знаний о методах и инструментах управления процессами в организации.

Практическая значимость результатов работы определяется объективностью и комплексным характером проведенной оценки эффективности управления бизнес-процессами компании, значимостью предложенных рекомендаций для повышения ее эффективности управления бизнес-процессами в дальнейшем.

Структура работы: введение, три главы основной части, заключение, список использованных источников, приложение.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Жизненный цикл управления бизнес-процессами (Business Process Management)

В современной действительности успех и развитие компаний зависят от корректного подхода к совершенствованию управления бизнес-процессами и выявлению конкурентных преимуществ. Это связано с определением важности конкурентоспособного потенциала в деятельности организации.

Исследования и оценка потенциала предприятий вызывают значительный интерес. В основном, это касалось производственной сферы, так как производственные процессы играют ключевую роль в управлении административной системой в стране. Переход к рыночной экономике поднимает актуальные вопросы оценки эффективности управления бизнес-процессами в каждой компании.

Поэтому исследование эффективности управления бизнес-процессами становится важной научной задачей, потому что понимание основных аспектов и уровня их развития в определенной компании будет определять будущие стратегии ее развития (33, с. 123).

Достижение эффективности управления бизнес-процессами выступает одним из главных ориентиров в стратегии развития предприятий, функционирующих на свободных рынках.

Сравнительный анализ научных определений понятия «управление бизнес-процессами» приведен в табл. 1. Все описания, упомянутые ранее, могут быть разделены на три категории:

- 1) описывающие внутренние и внешние действия компании;
- 2) основанные на соревновательной способности компании и ее успехах относительно конкурентов;
- 3) объединяющие товары и производственную деятельность субъекта.

Таблица 1 – Подходы к определению термина «управление бизнес-процессами предприятия»

Автор	Определение
М. Портер	Для фирм управление бизнес-процессами означает возможность конкурировать на мировом рынке при глобальной стратегии. Для многих конгрессменов управление бизнес-процессами означает положительный внешнеторговый баланс. Для некоторых экономистов управление бизнес-процессами подразумевает низкие производственные издержки на единицу продукции, приведенные к обменному курсу. Единственное, на чем может основываться концепция эффективности управления бизнес-процессами на уровне страны – это продуктивность использования ресурсов
А. Маршалл	Связывает управление бизнес-процессами с борьбой за редкие экономические блага и, разумеется, за деньги потребителя, на которые их можно приобрести. Логика этого подхода состоит в том, что большинство благ (товаров, услуг, ресурсов) является редким в том смысле, что их количество меньше потенциальной потребности общества. Поэтому владельцы благ имеют возможность распределять их, руководствуясь своей выгодой. Они выставляют условия или критерии (требуемый уровень цен, качества и т. п.) и в зависимости от исполнения этих условий решают, кому предоставить блага, а кому – нет.
Фатхутдинов Р.А.	Управление бизнес-процессами – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке
Фатхутдинов Р.А.	Управление бизнес-процессами организации – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу
Пострелова А. В., Маркин М. С.	Управление бизнес-процессами фирмы – понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента – нет. Оценка степени эффективности управления бизнес-процессами, т. е. выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами
Блинов А.О., Захаров В.Я.	Под управлением бизнес-процессами предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей
Н.И. Перцовский	Управление бизнес-процессами – одно из сложнейших многоаспектных экономических понятий, которое динамично развивается, подвергаясь постоянным изменениям. Управление бизнес-процессами — это

Автор	Определение
	обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение страны, ее экономики, товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели, характеризующие такое состояние и его динамику
Я. Базилюк А. Гальчинский О. Любичева	Управление бизнес-процессами – категория, которая характеризует состояние общественных отношений в государстве по обеспечению условий стабильного повышения эффективности национального производства, адаптированного к изменениям мировой конъюнктуры и внутреннего спроса на основании раскрытия национальных конкурентных преимуществ и достижения лучших, чем у конкурентов, социально-экономических параметров. Управление бизнес-процессами – такое понятие, которое наиболее полно отображает спрос рынка, но и ориентирует субъекты конкурентной борьбы на активные действия по освоению рыночных позиций, их удержание, укрепление и расширение
Е.С. Русак, Е.И. Сапёлкина	Управление бизнес-процессами предприятия – это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие определенные рыночные преимущества выпускаемой продукции
О. Калдыбаев, А. Темирбаев	Управление бизнес-процессами предприятия – это экономические, технические, организационные возможности предприятия и его преимущество перед конкурентами.

Жизненный цикл (Lifecycle – LF) любого процесса – это определенная последовательность этапов и фаз, которые определяют динамику реализации и развития процесса (рис. 1).

Идентификация (Process identification). В организации появилась необходимость применения инструментов управления бизнес-процессами (BPM) для повышения эффективности ее деятельности.

Первым ключевым вопросом, который специалисты по BPM должны четко определить, является «Какие конкретные процессы в организации требуют улучшения?». Ответ на этот вопрос в рамках BPM известен как процесс идентификации.

Ответить на этот вопрос может оказаться простым, если в предыдущем опыте работы организации использовались методы управления бизнес-процессами. В этом случае уже можно будет некоторым образом определить

группу процессов, подлежащих анализу для достижения цели. В случае, если организация ранее не занималась управлением бизнес-процессами, специалистам по BPM придется начать с определения сфер деятельности компании, связанных с проблемой, выявления всех происходящих процессов в этих сферах и установления их взаимосвязей.



Рисунок 1 – Жизненный цикл управления бизнес-процессами (14, с. 118)

После этого необходимо ясно определить определенные параметры, которые после расчета позволят проанализировать эффективность интересующих процессов – другими словами, определить все ключевые показатели эффективности бизнес-процессов.

Таким образом, важными данными для процесса идентификации являются все процессы, происходящие в организации. Пройдя этот этап, мы получаем определенную архитектуру процессов, включающую набор бизнес-процессов, напрямую связанных с решением поставленной задачи, и установленные между ними связи (18, с. 203).

Описание (Process discovery). После того, как специалисты по управлению бизнес-процессами определили набор процессов компании и соответствующие им ключевые показатели, следующим шагом для них станет детальное описание этих процессов.

В итоге на выходе из этой фазы будут получены одна или несколько моделей, отражающих реальный ход процесса.

Поскольку основная цель таких моделей заключается в том, чтобы облегчить общение между участниками управления бизнес-процессами, они должны быть понятны всем. Хотя их можно описывать просто текстом, это часто приводит к сложностям и недопониманию.

Поэтому в практике чаще всего используются схемы и диаграммы, выполненные в стандартной нотации для удобства восприятия и дополненные текстовым описанием.

Анализ (Process analysis). Разобрав подробности бизнес-процесса, BPM-специалисты на следующем этапе должны выявить и исследовать все проблемные аспекты в процессе.

Для проведения анализа требуется собрать информацию о времени, потраченном на выполнение каждой задачи, включая время ожидания. Также аналитик должен собрать данные о переработках (повторном выполнении задач) и об ошибках, возникающих в процессе.

Реинжиниринг (Process redesign). Только после выявления, классификации и понимания всех причин возникновения отклонений и ошибок специалисты смогут выбрать наилучший путь для решения основной задачи. На этапе «Преобразования» им необходимо создать улучшенную версию текущей модели процесса, учитывающую решения, предложенные на предыдущем этапе. Отчетом этого этапа станут несколько вариантов моделей и схем процесса, показывающих «как должно быть».

Реализация (Process implementation). После описания моделей процесса «как должно быть» наступает фаза внедрения. На этом этапе всех подразделений компании ждут необходимые изменения, чтобы реализовать обновленную

модель процесса.

Это может включать в себя приобретение нового оборудования, найм специалистов или обучение участников процесса, чтобы они могли выполнять свою работу согласно новой модели (30, с. 54).

В общем, реализация процесса может включать два важных аспекта: управление изменениями в организации и автоматизацию процессов. Организационные изменения включают определенные шаги, необходимые для изменения рабочего процесса всех участников:

- 1) объяснение изменений и их целей, почему они важны для компании;
- 2) информирование участников о времени и характере изменений, обучение новым аспектам работы, обеспечение плавного перехода к новым процессам. Автоматизация помогает упростить и ускорить задачи, где это возможно;
- 3) важно следить и анализировать данные для понимания эффективности процесса.

Мониторинг и управление этапом – ключевой в управлении бизнес-процессами. Недостаток мониторинга и улучшений может создать новые проблемы, учитывая изменчивость требований клиентов и технологий. Поэтому после завершения этапа начинается новый цикл с фазы описания, где учтены изменения в процессе и внешние требования.

Главным фактором, определяющим приоритеты в области повышения эффективности управления бизнес-процессами предприятия, являются потребности общества.

В результате этого прибыль предприятия и инвестиции в его деятельность формируют экономико-управленческую, техническую, технологическую основу и необходимое условие научно-технического прогресса в целом и эффективного развития. Поэтому управление бизнес-процессами, оказывающей прямое влияние на способность бизнеса агрегировать финансовые ресурсы целесообразно рассматривать как основную составляющую менеджмента развития предприятия (26, с. 574).

Также уровень потенциально достижимой эффективности управления бизнес-процессами используется для оценки целесообразности и эффективности выбранного стратегического курса с учетом преимуществ и недостатков каждого варианта.

Итоговая эффективность управления бизнес-процессами организации, в свою очередь, зависит от того влияния промежуточных результатов реализации ее стратегии, которое они оказывают на дальнейшую ее деятельность – на соответствие фактических и плановых сроков выполнения задач, изменение привлекательности для клиентов, партнеров и инвесторов.

Таким образом, эффективность управления бизнес-процессами компании определяется ее способностью в условиях проектирования, производства и продажи товаров или услуг, которые по цене и неновым характеристикам привлекательны для потребителей. Процессно эффективная компания долгое время может оставаться прибыльной в рыночной экономике.

1.2. Классификация показателей эффективности бизнес-процессов

Классификация показателей продуктивности в процессах деловой деятельности включает разнообразие доступных природных, материальных, трудовых, финансовых и нематериальных ресурсов, а также способности участников экономической деятельности и объектов для достижения преимуществ перед конкурентами на рынке.

Другими словами, показатели эффективности деловых процессов отражают внутренние и внешние конкурентные возможности компании, которые помогают ей эффективно соперничать на рынке через создание конкурентных плюсов с помощью материальных и нематериальных ресурсов.

Успешность компании в конкурентной борьбе зависит от внутренних возможностей предприятия и внешних экономических условий. Внутренние показатели эффективности деловых процессов определяются ассортиментом материальных и нематериальных ресурсов компании. Показатели, связанные с материальными ресурсами, затрагивают сырье, труд, технологии, деньги и информацию.

В список показателей, основанных на нематериальных ресурсах, включаются интеллектуальные активы, квалификация персонала, связи с другими участниками рынка, организационные возможности, креативные способности и бренды.

Использование внутренних возможностей компании, основанных на имеющихся ресурсах, формирует соответствующие конкурентные преимущества (12, с. 47).

Существенно учитывать различия в терминологии для оценки эффективности бизнес-процессов. Множество интерпретаций понятия «индикаторы эффективности бизнес-процессов» присутствуют как в международной, так и в отечественной академической литературе. К примеру, Е.А. Иванова интерпретирует их как характеристики продукции или торговой марки, которые помогают компании достичь определенного преимущества

перед своими конкурентами. Это преимущество сравнительное и зависит от позиции на рынке товара или сегменте рынка относительно лучшего конкурента (15, с. 136).

С.Б. Алексеев считает, что это те условия, когда компания последовательно и лучше, чем конкуренты, производит товар (и/или совершенствует сбытовую систему) с атрибутами, которые являются ключевыми критериями покупки для большинства потребителей на целевом рынке (4, с. 185).

Отметим теорию А.П. Авдеева, где меры успеха деловых операций определяются как реализация лидерства в различных сферах компании - экономической, технической, организационной. Эти критерии оценки можно измерить с помощью финансовых параметров, таких как дополнительный доход, повышение рентабельности, увеличение доли на рынке, объем продаж. Следует осознавать, что критерии успеха бизнес-операций необходимо различать от потенциальных возможностей компании. Они являются конкретными фактами, отраженными в отзывах и покупательских предпочтениях. В сфере бизнеса главной целью и выводом экономической деятельности является оптимизация показателей эффективности деловых процессов (1, с. 102).

Эффективность функций организации – это ключевые параметры организации, определяющие ее место в индустрии. Основные показатели отражают характеристики организации, делающие ее продукцию уникальной и привлекательной для потребителей.

С одной стороны, эти меры служат как конкурентные преимущества, показывая ценность, предоставляемую организацией потребителям.

С другой стороны, они создают фундамент, от которого зависит способность организации противостоять новым угрозам от конкурентов, включая те, о которых она даже не подозревает и которые могут возникнуть из-за изменений в технологической среде. Открытие и применение этих уникальных характеристик помогут организации бороться за позиции на рынке, приспосабливаясь к изменчивой обстановке.

Для выполнения анализа необходимо установить, какие аспекты

функционирования будут изучаться.

Рассмотрим две ключевые категории организаций, которые могут пользоваться управлением деловыми операциями: деятельность, нацеленная на повышение прибыли, и некоммерческие структуры. У них поставлены разные цели. Компании первой категории стремятся:

1. Увеличить количество постоянных клиентов.
2. Максимизировать доход, минимизируя расходы (17, с. 77).

Организации другого типа (к таковым можно отнести пожертвовательные и госструктуры) стремятся: расти и эволюционировать, удовлетворяя потребности потребителей и результативно используя ресурсы, удовлетворяя потребности потребителей.

Однако для того, чтобы оптимизировать количество клиентов на долгие сроки, необходимо удовлетворить их заблаговременно, а значит, общим для обоих типов этих организаций является эффективность. Так же, чтобы минимизировать затраты, нужно использовать имеющиеся ресурсы самым эффективным способом, а, следовательно, опять же, общим для этих организаций является экономичность.

Таким образом, мы получаем, что все компании хотят удовлетворить потребности клиентов самым эффективным способом, и из этого мы получаем наши характеристики процесса – эффективность и экономичность.

После того, как основные характеристики получены, необходимо определить – в чем они будут измерены. Для этого рассмотрим простой случай, когда мы стоим перед выбором одного из двух сервисов или товаров. Если эти сервисы оба нам подходят, то мы попытаемся выбрать тот, который дешевле, быстрее и лучше, чем второй. Поэтому каждая организация стремится сделать все свои операции быстрыми, экономичными и качественными по сравнению с конкурентами. Это простое наблюдение приводит нас к выявлению основных показателей эффективности процесса: время, затраты и качество (31, с. 103).

Период – ключевой момент, связанный с исследованием операций. Один из весьма общих показателей эффективности для процессов – это длина участка

времени (также называется время производства или время занятия делами).

Промежуток времени – это интервал, пригодный для выполнения одной просьбы от начала до конца. Главным образом стратегия увеличения продуктивности бизнес-процессов связана с сужением участка времени, и для покрытия этого предмета присутствует масса подходов. К примеру, можно сократить среднюю продолжительность бизнес-процесса или стараться ограничить максимальное время.

Также можно зафиксировать внимание на выполнении обязательств перед заказчиком, связанных с временем производства. Еще одним методом управления временем в выполнении бизнес-процесса является следить за его трансформациями (8, с. 10).

Противоречивые составленные части времени бизнес-процесса можно изучать как куски временного участка, а именно:

1. Участок обработки (популярно как время обслуживания) – это период, потраченный на реальную трудовую деятельность ресурсов (участников процесса или программное обеспечение) над данным занятием.

2. Время ожидания – это время, в течение которого заявка находится в состоянии ожидания. В это время включено время ожидания в очереди из-за занятости необходимых ресурсов, а также другие виды ожидания, такие как:

- ожидание синхронизации с другим процессом;
- ожидание обратной связи от клиента;
- ожидание другого внешнего действия.

Компонент стоимости применяется при анализе производительности бизнес-процесса, связанного с финансовыми аспектами. Анализ этого аспекта включает в себя расчет таких данных, как:

- стоимость выполнения одной единицы работы (например, в случае парикмахера – одно движение ножницами);
- процент использованных ресурсов (например, если рабочий день продолжается 8 часов, из которых 1 час на обед, 1 час на отдых, и еще 2 часа на просмотр новостей в социальных сетях, то использованные ресурсы составляют

50%);

- потери производства (бракованная продукция) (22, с. 229).

Существует несколько видов показателей затрат на производственные процессы. Во-первых, выделяют фиксированные и переменные издержки. Постоянные расходы включают в себя общие накладные расходы, которые остаются стабильными вне зависимости от объема работы. Обычные неизменные издержки возникают из-за использования инфраструктуры и обслуживания различных информационных систем.

Наоборот, переменные издержки прямо связаны с колеблющимися факторами, такими как объем продаж, количество купленных товаров, добавление новых поставщиков и так далее. Издержки, которые тесно связаны с производительностью, называются операционными издержками. Эти издержки непосредственно влияют на результаты бизнес-процесса.

Значительная часть операционных издержек связана с оплатой рабочей силы и затратами на проведение производственного процесса или предоставление услуги.

При улучшении эффективности бизнес-процессов обычно уделяется внимание сокращению операционных издержек, особенно уменьшению расходов на персонал. Как альтернатива человеческим ресурсам, широко используется автоматизация процессов. Несмотря на то, что автоматизация может значительно сократить расходы на оплату труда, она также может повлечь неожиданные издержки на разработку и обслуживание соответствующей системы на протяжении всего ее эксплуатации (39, с. 122).

Результативность функционирования организации подлежит оценке с различных ракурсов: с учетом потребностей заказчика и с позиции участников трудового процесса. Этот момент также определен как разница между внутренней и внешней результативностью.

Внешний эффект может быть измерен как степень удовлетворенности потребителя результатами или процессом. Удовлетворенность исхоженными результатами может быть выражена совпадением продукта с заявленными

характеристиками. Удовлетворение клиента самим процессом касается методов осуществления процесса, то есть удовлетворение такими аспектами, как количество, подход, качество и своевременность информации, получаемой клиентом в процессе выполнения задачи.

Внутренняя эффективность процесса отражается в удовлетворенности участников самим процессом, полезностью получаемых знаний, сложностью выполнения заданий. Имеются разнообразные прямые соединения между результативностью и прочими индикаторами. Например, производительность внешнего процесса часто изучается через призму времени, такого как среднее время цикла или процент нарушений сроков (1, с. 103).

Невыполненные обязательства, когда обещаешь клиенту, что завтра в 8 часов утра ему будет доставлен определённый продукт, и курьер опаздывает на полтора часа – из этого у клиента складывается отрицательное мнение о качестве предоставляемых услуг.

Критерием, который реже всего используется для измерения эффективности бизнес-процесса, является гибкость. Этот параметр может быть определен в общих чертах как способность реагировать на изменения.

Стремление к повышению конкурентоспособности требует учитывать все основные процессы внутри фирмы, которые развиваются в различных сферах ее внутренней среды по сравнению с главными конкурентами. Это позволит полностью понять компанию, выделить ее сильные и слабые стороны, а также разработать систему для анализа возможностей для долгосрочного роста организации.

Исследования разных специалистов показывают, что предложенная структура конкурентоспособности неполная.

Поэтому следует рассматривать структуру конкурентоспособности как: потенциал в маркетинге, рыночный потенциал, потенциал для инноваций, потенциал для креативности и ресурсный потенциал.

Эти компоненты конкурентоспособности взаимосвязаны и взаимодействуют между собой, влияя на конкурентоспособность. Следует

отметить, что влияние каждого компонента на развитие конкурентоспособности зависит от рыночных условий и особых особенностей фирмы.

Потенциал в маркетинге, инновациях, ресурсах и креативности оказывает воздействие на внутренние конкурентные возможности предприятия.

Креативность напрямую влияет на инновации, способствуя генерации новых идей для продуктов и технологий, а также на потенциал в маркетинге в создании коммуникационных стратегий, методов продвижения и отношений с клиентами.

Ресурсный потенциал становится основой для развития маркетинга и инноваций, а также обеспечивает человеческие ресурсы для креативного потенциала (23, с. 236).

Для повышения шансов на успех компании нужно целостно управлять всеми аспектами ее структуры, чтобы достигнуть совместного воздействия. При разработке стратегии следует учитывать внутренние и внешние конкурентные шансы компании, которые определяются соответствующими возможностями и факторами.

Внутренние возможности компании для укрепления своей позиции на рынке взаимодействуют с внешними факторами, которые могут помогать или мешать в реализации стратегии. Стратегическое формирование конкурентного потенциала предприятия через учет внутренних и внешних возможностей требует нового подхода (20, с. 39).

В табл. 2 представлены направления развития конкурентного потенциала за счет внутренних возможностей.

Таблица 2 – Направления развития конкурентного потенциала на основе использования внутренних возможностей

Компоненты конкурентного потенциала	Направления развития
Маркетинговый потенциал	организация и проведение маркетинговых исследований на базе собственного отдела маркетинга; исследование когнитивных процессов потребителя и влияния на формирование потребительского сознания; совершенствование информационной системы маркетинга;

Компоненты конкурентного потенциала	Направления развития
	внедрение CRM технологий; развитие маркетингового мышления
Инновационный потенциал	ускорение цикла НИОКР производства; организация научно-исследовательских лабораторий на базе предприятия; вовлечение сотрудников разного уровня в процесс разработки инноваций.
Ресурсный потенциал	ускорение оборачиваемости оборотных активов; оптимизация расходов; реинвестирование чистой прибыли в обновление основных производственных фондов; внедрение системы контроля качества; развитие организационной культуры предприятия; снижение текучести кадров; повышение квалификации сотрудников; развитие программ по социальной поддержке персонала; вертикальная и горизонтальная интеграция.
Творческий потенциал	формирование нематериальной системы мотивации сотрудников предприятия; создание комфортной творческой и психологической среды внутри компании; формирование креативных групп.

При акценте на внутренние потенциалы, компания может предвидеть множество положительных трансформаций. Данные изменения могут включать в себя повышение конкурентоспособности за счёт обеспечения надёжного сырьевого питания и насыщения рынка товаром, сокращение издержек, включая транзакционные расходы, увеличение занятости оборудования, смягчение рисков и улучшение технологического уровня (З, с. 387).

Отрицательные последствия происходят от утраты гибкости и результативности управления сложными организационными структурами. Возникает необходимость установить ограничения на расширение количества осуществляемых бизнес-процессов, способствующих конкурентоспособности предприятия.

В условиях острой конкуренции ключевое корпоративное преимущество состоит в возможности предложить товары и услуги, полностью удовлетворяющие потребности покупателей в минимальные сроки. Часто

компании не в состоянии объединить все необходимые активы и осуществить все бизнес-процессы на уровне конкурентоспособности, поскольку требования рынка меняются значительно быстрее, чем внутренние процессы компании. Поэтому появились внештатные фирмы.

В компании, с ориентацией на внешние возможности и ресурсы, подрядные фирмы воплощают функциональные стратегии, а их стратегические шаги должны быть направлены на достижение целей результативного выполнения заявленных стратегий промышленной компании, играющей роль организатора сети. На предприятии, ориентированном на внутренние возможности, координация функциональных стратегий осуществляется на уровне отдельных бизнес-единиц (11, с. 70).

Таким методом, обладая широкими внутренними способностями, которые прямо воздействуют на конкурентоспособность, предприятие в условиях подходящей внешней среды займет сильное стояние на рынке. Под ограниченными внешними возможностями, компания должна укрепить свою конкурентную позицию, расширяя соответствующие потенции и используя внутренние средства.

В этой ситуации стратегия развития конкурентоспособности заключается в оптимальном применении внутренних ресурсов. Под ограниченными внутренними возможностями, фирма может двигаться только в условиях благоприятной внешней обстановки.

В ситуации отсутствия широких внешних возможностей, она рискует превратиться в аутсайдера и занять слабую рыночную позицию.

Анализ внешней обстановки предприятия выполняется с целью выявления факторов, которые могут повлиять на способность выполнять его функции. Для компании внешней обстановкой являются рынок, государственное регулирование и поведение конкурентов.

Важные зоны анализа включают экономику, демографию, социокультурный фон, политико-институциональные и технологические аспекты. Уже на этапе анализа должен быть стратегическим, чтобы выявить

угрозы и возможности, которые имеют ключевое значение для развития и деятельности организации.

Учитывая внешний контекст развития, предприятие затем оценивает свои внутренние средства, возможности и ограничения (блага и недостатки). На этом этапе ключевое значение имеет сопоставление внутренних средств с внешними угрозами и возможностями. Блага организации должны быть дополнительно усилены, недостатки устранены.

Проблемы, возникающие на этом этапе: достаточно ли у предприятия персонала или финансовых средства для разрешения вызовов, выявленных во внешнем анализе.

Организации также следует учитывать свои внутренние правовые, профессиональные или творческие ресурсы. Изменения могут понадобиться в подготовке персонала, организационной структуре и программном обеспечении, а также в других областях. Первые два этапа являются предварительными и позволяют определить условия, необходимые для разработки стратегии развития конкурентоспособности (7, с. 81).

На последующем этапе происходит анализ соперничества, включая изучение ключевых элементов соперничества и определение интегрального оценочного значения с учетом их важности.

С помощью количественной оценки структурных элементов соперничества проводится аналогичный анализ компонентов соперничества между рассматриваемыми фирмами, а также изучается динамика этих компонентов в течение времени.

Подсчитываются процентные отклонения для каждой фирмы от среднего значения соответствующего компонента совокупности фирм. Каждой фирме присваиваются оценки по порядку увеличения, наивысшая из которых уделяется компоненту с наибольшим значением.

Обобщение оценок по каждому компоненту помогает получить общую оценку соперничества промышленной организации.

Параллельно сравнивается соперничество, включая анализ соперников и

других участников рынка, а также определение среднеотраслевого уровня и соотнесение оценки соперничества организации с этим уровнем.

Если оценка соперничества соответствует или превышает среднеотраслевую, то организации следует сосредоточиться на использовании имеющихся возможностей. В случае, если оценка ниже среднего уровня, необходимо разработать стратегию для укрепления соперничества. При выборе критериев выступают внутренние и внешние возможности организации (29, с. 29).

Основная цель стратегии управления и распределения активов заключается в повышении эффективности использования имеющихся ресурсов и запасов.

В процессе стратегического планирования разрабатываются определенные стандарты и показатели, которые отображают эффективность использования активов компании.

Для оценки конкурентоспособности компаний существует множество методов, каждый из которых ориентирован на особенности конкретного производства. Большинство методов оценки конкурентоспособности можно разделить на две категории.

Первая категория включает методы, в которых оценка конкурентоспособности компании сводится к оценке конкурентоспособности её продукции.

Вторая категория методов заключается в определении набора показателей, отражающих деятельность компании, оценке их численно и вычислении общей оценки.

Метод «PIMS» (Влияние стратегии на прибыль компании) направлен на изучение влияния рыночной стратегии на доход компании. Эта модель включает около 30 переменных и базу данных, содержащую информацию о почти 3000 компаниях.

Все использованные факторы в модели упорядочены по значимости. Наибольшее воздействие на прибыль оказывают капиталовложения, качество

продукции, доля компании на рынке и производительность труда. Преимущество этой модели состоит в возможности оценить качество продукции относительно (13, с. 101).

Метод Мак-Кинси «7S» назван по первым буквам факторов анализа: стратегия, структура, система, стиль, штат, умение (навыки), ценности. Специфика состоит в выборе областей проводимого исследования (34, с. 98).

Метод GAP используется в планах стратегического улучшения позиции компании.

Основные шаги включают:

- установление целей;
- прогнозирование доходов;
- сравнение запланированных и прогнозируемых показателей;
- выбор вложений с оценкой эффективности;
- соотнесение стратегических целей с потребностями;
- определение ресурсов для процессов приобретения;
- пересмотр стратегий для обеспечения требуемых ресурсов.

Такой анализ направлен на сокращение разрыва между целями и прогнозами в бизнесе (39, с. 169).

Для эффективного управления конкурентоспособностью фирмы необходимо иметь возможность оценки ее в числах. На данный момент в России нет универсального метода оценки конкурентоспособности, поэтому компании используют собственные методы. Показатели и методы могут сильно отличаться. Проверить результаты сложно, поэтому всегда есть риск ошибки.

В России используются методы оценки ограниченно из-за отсутствия информации и динамичного рынка. Традиционный подход основан на сравнении затрат и финансовых результатов. Большая разница в пользу результатов считается признаком высокой конкурентоспособности. Однако этот подход не всегда позволяет полноценно оценить конкурентоспособность из-за значимости некоторых неэкономических эффектов, которые могут иметь решающее влияние

на успех бизнеса.

Измерение социальных, экологических, этических и других эффектов становится актуальной проблемой. Применение показателей и интегрированной оценки основывается на ряде аспектов, таких как эффективность, управление, финансы, репутация, персонал. Однако недостатком такого подхода является невозможность количественной оценки этих показателей (28, с. 149).

Другой автор, К.А. Грухина, для определения уровня конкурентоспособности использует ряд показателей эффективности, таких как эффективность производственной деятельности; финансовое положение; эффективность маркетинговой политики; конкурентоспособность товара; эффективность инноваций (10, с. 77).

Проведение анализа позволяет заключить, что все методы можно разделить на две категории. Методы, которые оценивают конкурентоспособность произведенной продукции, не могут точно ответить на этот вопрос, так как конкурентоспособность продукции не всегда гарантирует конкурентоспособность предприятия.

С другой стороны, вторая группа методов использует различные показатели, которые не всегда можно получить у конкурентов из-за их неструктурированности.

Некоторые характеристики данных показателей могут быть качественными, и их методика оценки может быть неоднозначной. Эти факторы могут негативно повлиять на оценку уровня конкурентоспособности. Для формирования конкурентной среды в строительной индустрии часто проводятся тендеры и конкурсы на инвестиции.

Поэтому целесообразно использовать методики, основанные на опыте таких мероприятий.

А.А. Ахметгареева выделяет следующие принципы выбора индикаторов для оценки конкурентоспособности предприятий: объективность данных, стандартизация процесса торгов, универсальность оценочных методов, сбор информации без необходимости сложных расчетов с возможностью

использования статистики (5, с. 279).

Подбор критериев конкурентоспособности бизнеса, отражающих актуальные условия конкуренции на рынке услуг в строительной сфере, является отправной точкой в определении конкурентоспособности предприятий.

Из анализа вышеизложенных методов для оценки конкурентоспособности и учета характеристик выполнения работ в строительстве выводится, что применение существующих подходов к оценке конкурентоспособности компании не обеспечит точную и полную оценку конкурентоспособности строительной фирмы.

Использование основ создания моделей, включая определение набора показателей, отражающих эффективность работы компании, и их комплексный учет, будет полезным.

Завершающим этапом в разработке стратегии повышения конкурентоспособности является оценка эффективности использования ресурсов компании, что окажет влияние на корректировку стратегии. Контроль конкурентоспособности включает сбор и анализ информации, а также сопоставление контрольных данных с фактическими результатами. После проверки эффективности использования конкурентоспособности важно произвести оценку для определения степени использования и необходимости дальнейшего развития.

Общий управленческий подход к структуре компании необходим для улучшения конкурентоспособности и достижения синергетического эффекта. При разработке стратегии развития конкурентоспособности необходимо учитывать внутренние и внешние конкурентные возможности, связанные с соответствующими потенциалами, которые определяют их.

1.3. Сравнительный анализ методов реинжиниринга бизнес-процессов по критериям эффективности

Глубокое исследование организационных процессов обычно позволяет выявить основные направления для изменений. Однако возникает проблема, поскольку процесс изменений часто рассматривается как творческий процесс без четкой методологии.

Это может привести к упущению потенциальных возможностей для улучшения процесса. Вместо творческого подхода, будут рассмотрены методы, которые могут привести к наилучшим результатам при модернизации процессов.

Процесс изменений, прежде всего, включает в себя пересмотр самого бизнес-процесса, охватывая как его оперативные, так и поведенческие аспекты. Однако он также охватывает взаимодействие процесса с внешней средой, использование информации и технологий, а также производство и услуги, предоставляемые клиентам.

Ход организационного процесса определяет логику поведения внутри него. Существует четыре основные эвристики, основанные на поведении БП:

- повторное упорядочение;
- параллельное исполнение;
- упорядочение проверок;
- «исключение» (21, с. 108).

Оптимизация порядка выполнения деятельности процесса. Часто существующий порядок реализации задач в бизнес-процессах не полностью отображает связи и зависимости между различными видами деятельности. Иногда лучше отложить выполнение какой-то задачи, если ее результат непосредственно не влияет на выполнение следующей операции. Это может значительно снизить затраты, например, если окажется, что исполнение этой задачи необязательно для решения целевого вопроса. Также выгодным, но уже с точки зрения сокращения времени выполнения процесса, - может стать перемещение деятельности в непосредственную близость от аналогичных задач,

так как это позволит сократить время первоначальной подготовки к реализации этой группы активностей.

Координация совместного выполнения операций в процессе. Очевидным плюсом совместной работы над задачами является повышение производительности, что в результате экономит значительное количество времени. Данный подход широко применяется при изменении бизнес-процессов. В реальных условиях задачи часто решаются поочередно, в отсутствие строгих логических ограничений, определяющих определенную последовательность. Недостатком введения в процесс параллельного исполнения задач может стать значительное увеличение стоимости на реализацию данного метода. Кроме того, управлять процессом, в котором задачи решаются параллельно, гораздо сложнее, что снижает значения по такому показателю, как гибкость бизнес-процесса.

Распределение разнообразных проверочных и контрольных процедур в упорядоченной последовательности в соответствии с количеством требуемых ресурсов и вероятностью застоя в процессе. Один из стандартных компонентов бизнес-процесса – это проверка различных критериев, которые должны быть удовлетворены для продолжения процесса.

Нарушение любого критерия может привести к завершению последующих операций. В случае возможности выбора последовательности проверок, наименее требовательные по ресурсам проверки, где вероятность отрицательного результата наибольшая (с последующим остановом процесса), следует проводить в первую очередь. Постепенно увеличивая использование ресурсов и снижая вероятность остановки процесса, следует продолжать размещать проверки.

Этот метод распределения контрольных процедур помогает сделать процесс наиболее экономичным. Однако его реализация может увеличить время выполнения процесса. Этот подход представляет собой один из способов применения «Повторного упорядочения» (36, с. 139).

Разработка процесса в деловом мире для обычных задач и исключение нестандартных ситуаций из общего процесса.

Конкретные задачи мешают нормальному ходу выполнения процедур. Такие задачи требуют больше ресурсов, поэтому, избегая их участия в общем потоке, можно значительно повысить эффективность выполнения процессов. Недостатком такого подхода могут быть увеличение затрат и возможное снижение гибкости процесса.

Организационные стратегии по перестройке бизнес-процессов можно разделить на две категории. Первая ориентирована на структуру выполнения бизнес-процессов в сфере ресурсов. Здесь выделяют семь основных навыков:

- ведение производства;
- сохранение гибкости в процессе;
- централизация ресурсов;
- распределение ответственности;
- формирование рабочих групп;
- учет количества участников бизнес-процесса;
- назначение руководителей задач (35, с. 126).

Назначение максимального количества шагов, которое возможно выполнить по конкретной заявке одному сотруднику. Если использовать данный метод максимально строго, то в таком случае для каждой задачи должен быть выбран сотрудник, который ранее уже выполнял операции по данной задаче, если таковые были.

Очевидным преимуществом данной эвристики является то, что этот сотрудник будет уже ознакомлен с условиями задачи, и ему будет нужно меньше времени для подготовки к исполнению.

Дополнительным преимуществом может стать увеличение качества обслуживания: сотрудник уже имеет точное представление об специфике задачи.

Недостатком данного метода служит сильное уменьшение гибкости процесса. Также существует вероятность возникновения временных задержек в случае, если сотрудник, которому назначена задача, в данный момент недоступен.

Установить порядок выполнения работ по задаче таким образом, чтобы максимально сохранить гибкость процесса на ближайшее будущее. Данный метод предполагает, что в случае, если деятельность по задаче может быть выполнена одним из нескольких доступных участников процесса, рекомендуется назначить ее более квалифицированному по данному виду задач сотруднику. Следовательно, растет шанс использования более универсальных ресурсов для выполнения различных видов деятельности. Преимущество этой стратегии заключается в сохранении гибкости в назначении задач, что помогает ускорить весь процесс за счет снижения вероятности задержек из-за отсутствия специализированных ресурсов.

Еще одно преимущество состоит в том, что более квалифицированный сотрудник может взять под свою ответственность большую часть работ, что приводит к увеличению качества обслуживания. Но у данного метода существуют незначительные недостатки, например, такой как – несбалансированное распределение рабочей нагрузки, что приводит к снижению уровня удовлетворенности работой. Кроме того, снижаются возможности так называемых «универсальных» сотрудников получить более узкую квалификацию (35, с. 302).

Централизованное управление ресурсами, состоящими в разных локациях. Данная стратегия направлена на максимальное использование выгод, предоставляемых Системой управления бизнес-процессами (BPMS). Если применять BPMS для распределения ресурсов, то местоположение этих ресурсов уже не имеет такого большого значения. Преимущество данного подхода заключается в повышенной гибкости использования ресурсов, что может улучшить производительность. Недостатком внедрения BPMS является увеличение затрат на его внедрение.

Избегание делегирования задач сотрудникам из разных функциональных отделов. Этот метод нацелен на уменьшение возможности возникновения конфликтов между отделами, которые могут возникнуть, если разные отделы работают над одним и тем же проектом. Уменьшение перекрытия

ответственности должно привести к улучшению качества работы.

С другой стороны, применение этого метода может привести к ограничению доступных ресурсов для выполнения задачи, что в свою очередь может увеличить время выполнения задачи и снизить гибкость процесса с точки зрения организации.

Создание рабочих групп из сотрудников разных отделов, которые будут заниматься обработкой заявок определенного типа. В зависимости от потребностей, этот метод может быть реализован с применением метода «Передача производства».

Однако, такие группы могут включать сотрудников с одинаковыми навыками, что может ослабить требования метода передачи производства. Преимущества и недостатки метода создания рабочих групп аналогичны методу передачи производства. Кроме того, совместная работа может увеличить мотивацию сотрудников и улучшить качество работы в целом (31, с. 100).

Оптимизация количества подразделений и работников, участвующих в бизнес-процессе, может привести к уменьшению проблем с организацией и координацией действий.

Сокращение времени, затраченного на согласование, оставляет больше возможностей для обработки запросов. Уменьшение числа отделов может уменьшить разделение обязанностей между функциональными блоками, что вызывает как плюсы (улучшение качества), так и минусы (потерю гибкости), как и в предыдущем случае.

Однако, меньшее количество специализированных отделов может затруднить накопление опыта и соблюдение стандартных процедур выполнения задач.

Назначение одного сотрудника в роль менеджера, ответственного за обработку каждого типа запросов. Каждый менеджер управляет назначенными ему задачами или клиентами.

В отличие от метода «Передачи производства», основное внимание уделяется управлению процессом, а не его выполнению. Основная цель —

улучшение качества бизнес-процесса с точки зрения клиента.

Для заказчика бизнес-процесс становится более прозрачным, так как менеджер является главным контактным лицом. Это улучшает уровень удовлетворенности заказчика. Также, этот метод способствует внутреннему качеству процесса, поскольку есть ответственное за исправление ошибок лицо. Назначение менеджера, конечно же, увеличит расходы на реализацию бизнес-процесса (18, с. 214).

Третий вид стратегий организации процессов бизнес-перестройки основан на оценке персонала и ресурсов с учетом их типов и количества. Этот раздел включает в себя три основные принципы:

- дополнительное обеспечение ресурсами;
- универсальный специалист;
- передача полномочий.

Увеличение числа ресурсов в случае их недостатка направлено на расширение мощности. Этот подход способствует усилению возможностей для решения задач и сокращению времени ожидания. Кроме того, такой метод дает возможность более гибко распределять ресурсы. Однако внедрение дополнительных ресурсов потребует дополнительных финансовых затрат.

Повышение и расширение навыков сотрудников позволяют переквалифицировать участников процесса. Специалисты по узким направлениям могут пройти обучение, чтобы стать универсальными или наоборот.

Специализированный персонал может повысить свою квалификацию в общих вопросах. В то время как универсально обученные сотрудники могут быть назначены на специализированную работу для расширения своих знаний. Ясно, что специалисты в определенной области справляются с задачами более быстро и качественно, чем универсальные специалисты.

Однако наличие универсального персонала делает процесс более гибким и позволяет эффективнее использовать имеющиеся ресурсы. Как специализированный, так и универсальный персонал могут потребовать

значительных затрат в зависимости от квалификации. Отличие этого метода от рассмотренного раньше метода «Сортировки» заключается в отсутствии акцента на разделении работ (8, с. 11).

Предоставление сотрудникам низкого уровня возможности принятия самостоятельных решений, не ожидая подтверждения от менеджеров среднего звена. При выполнении стандартных бизнес-процессов, значительное время может быть потрачено на ожидание указаний от более высокопоставленных сотрудников. Если позволить сотрудникам, которые выполняют какую-либо деятельность по задаче, самостоятельно принимать решения по дальнейшим действиям, это может привести к увеличению пропускной способности процесса. Уменьшение числа менеджеров среднего звена также значительно снижает затраты на рабочую силу. Недостатком данного метода может быть увеличение вероятности принятия неправильного решения низкоквалифицированным сотрудником, что может привести к увеличению количества ошибок. Если в случае возникновения ошибок, необходимо заново проделывать какие-либо операции, это может значительно увеличить стоимость процесса по сравнению с первоначальной ситуацией.

Информационные методы реинжиниринга бизнес-процессов описывают эвристики, связанные с информацией, которая используется и создается в процессах, либо может использоваться и может создаваться в них. Данные методы включают в себя следующие эвристики:

- увеличение контроля;
- буферизация.

Проверка сверху и адекватность исходных факторов, точный надзор результатов вперед передачи клиентке. Такой методика способствует добавлению новых пунктов управления деловым построением, что может привести к большому качеству сервисирования. Понятно, что дополнительный контроль потребит дополнительные периоды и средства. Текущая методика является вполне другой («Предоставление прав») (35, с. 301).

Находка и аккумуляирование деталей в хранилище факторов с

безостановочным обновлением. В разных деловых постройках доступ к деталям от прочих участников уровня часто отбирает кучу времени и средств. Если необходимая информация доступна в любой момент – это может значительно увеличить пропускную способность. Конечно, абонентская плата за возможность постоянного доступа к информации может быть значительной. Также значительные расходы могут потребоваться для хранения всей этой информации.

Эта группа методов описывает эвристики реинжиниринга процессов, связанные с технологиями, которые используются (могут использоваться) при разработке или исполнении бизнес-процесса. Она включает в себя:

- автоматизация деятельности;
- интеграция новых технологий.

Автоматизация всех процессов, для которых это возможно. Положительным эффектом автоматизации может быть сокращение времени выполнения автоматизированных операций и более предсказуемый результат. Очевидным недостатком является значительные затраты на создание и развитие автоматизированной системы. Также, автоматизированные системы являются менее гибкими, с точки зрения вариантов обработки заявки, в отличие от человеческих ресурсов. Вместо того, что полностью автоматизировать деятельность, можно также внедрить автоматизированную поддержку ресурсу, выполняющему операцию.

Избавление от материальных ограничений в ходе деятельности, через вовлечение новаторских технологий. По сути, приложение новаций способно повлиять позитивно на все стороны осуществления деловой последовательности. Например, применение ПСБП может привести к уменьшению периода, потраченного на маршрутизацию электронной подвижности.

Внедрение новых технологий может также изменить традиционный способ ведения бизнеса, что предоставит участникам совершенно новые возможности. Недостатком данного метода являются значительные расходы на разработку, внедрение, обучение и техническую поддержку, связанную с введением новой

технологии.

Кроме того, нововведения могут быть восприняты сотрудниками без энтузиазма, что снизит качество исполнения процесса (32, с. 890).

Схемы реструктуризации ДП, относящиеся к внешней ситуации, базируются на внедрении инноваций в организацию совместных усилий с третьими сторонами. Эти алгоритмы включают:

- проверенный союзник;
- экстернализация;
- унификация интерфейса.

Использование информации, предоставленной проверенным союзником. Некоторые оценки либо решения, необходимые для принятия в рамках осуществления деловой последовательности, могут не являться типичными для данного процесса.

Союзники участников последовательности могут обладать выводами по интересующим оценкам и проверкам (возможно в ином контексте). Например, в ситуации, когда банку необходимо проверить финансовую состоятельность клиента.

Если клиент в состоянии представить действующий документ об финансовой способности из банка-союзника, то этого вполне достаточно для одобрения кредита.

Очевидно, что использование способа «Проверенный союзник» сокращает стоимость осуществления ДП и может увеличить пропускную способность. Однако, с другой стороны, качество теперь будет зависеть от союзника, с которым ведется взаимодействие.

Также отрицательным последствием может быть снижение гибкости последовательности – так как потребуются больше усилий на согласование взаимодействия с союзником (29, с. 27).

Передача независимому подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия. При аутсорсинге, та же самая работа может быть выполнена гораздо эффективнее, т.к. подразумевается, что подрядчик

специализируется на переданной ему задаче. Основной целью передачи части бизнес-функций является минимизация затраченных ресурсов. Недостатком данного метода может быть снижение качества. Также аутсорсинг требует большей координации участников процесса и тем самым делает управление БП более сложным.

Стандартизация приема и взаимодействия с заказчиками и деловыми партнерами. Ключевая мысль заключается в идее, что использование стандартного способа общения снижает возможность ошибок и устраняет недопонимания в процессе обмена информацией. Поэтому стандартизация процесса взаимодействия может способствовать улучшению качества обслуживания и более оперативной обработке запросов. Однако такой подход не предусматривает обработку нестандартных ситуаций, что уменьшает гибкость процесса.

Проведя анализ рассмотренных стратегий оценки бизнес-процессов, можно заключить, что применение имеющихся подходов к оценке конкурентоспособности компании дает лишь частичное объективное представление о ее конкурентоспособности в сфере строительства. Следует использовать основной принцип моделирования, а именно выделение ряда показателей, описывающих эффективность работы предприятия, и их комплексное учет.

Таким образом, управление бизнес-процессами представляет собой сложную многосоставную концепцию, которая формируется на основе внутренних и внешних характеристик предприятия, определяющих его способность удовлетворять потребности клиентов, инвесторов, общества, финансовых учреждений и других заинтересованных сторон, а также возможность привлечения инвестиций для осуществления бизнеса и проектов.

2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «ИДЕАЛ»

2.1. Характеристика деятельности предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Идеал», ИНН 2222862382, зарегистрировано по адресу: 656006, Алтайский край, г. Барнаул, ул. Малахова, д. 164, помещение н25. Согласно ОКВЭД, основным видом деятельности ООО «Идеал» является деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений (41).

Юридическая форма предприятия «Идеал» – компания с ограниченной ответственностью, которая была учреждена в соответствии с законодательством Российской Федерации и законом «О юридических лицах с ограниченной ответственностью» по решению учредителей.

Единственным документом, устанавливающим основные принципы функционирования компании, является Устав, в которой содержится информация о наименовании компании, ее местоположении, размере уставного капитала, правах и обязанностях участников, порядке передачи долей, информация о структуре и компетенции управляющих органов компании, порядок принятия ими решений, а также другие обязательные условия.

Высшим органом управления является общее собрание участников. Только оно может принимать решения по ряду вопросов, отнесенных к его эксклюзивной компетенции.

Текущее руководство Компанией «Идеал» осуществляет одно лицо - Исполнительный директор.

Организационная структура Компании «Идеал» изображена на рисунке 2. Из изображения видно, что на предприятии применяется линейно-функциональная система управления. Этот тип структуры считается наиболее подходящим для контроля финансово-хозяйственной деятельности Компании «Идеал».

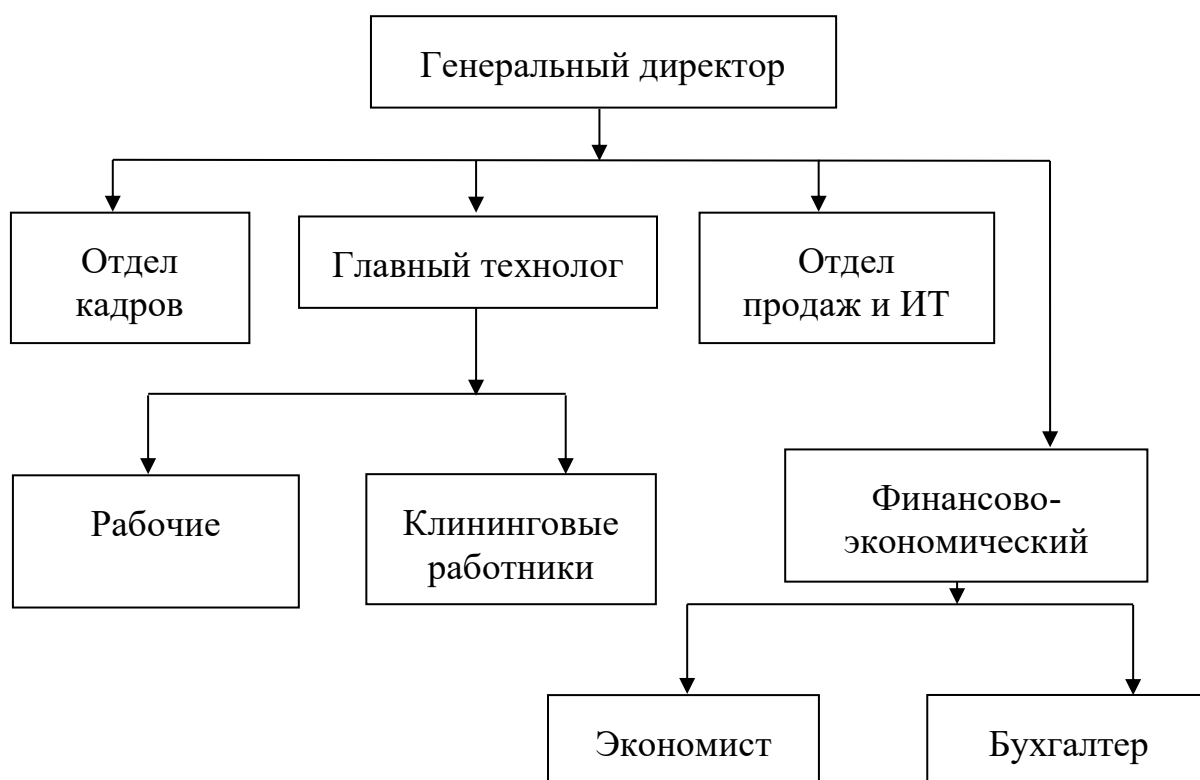


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Идеал»

Руководство компании «Идеал» обеспечивается группой опытных администраторов.

Главный исполнительный директор «Идеал» относится к вершине управления компании.

Среднесписочные менеджеры включают в себя главного технолога, начальников кадрового отдела, финансово-экономического отдела, отдела продаж и информационных технологий.

К низшему уровню менеджмента относится старший руководитель и начальник уборочной бригады.

Иерархия управления ООО «Идеал» отчетливо изображена на рисунке 3.

Все говорит о том, что управление в компании «Идеал» организовано эффективно.

Главная роль исполнительного директора ООО «Идеал» выражается в осуществлении ряда обязанностей. Среди них можно выделить такие, как:

1. Стратегическая функция. Это отражено в установлении основных целей и разработке стратегии долгосрочного развития организации.



Рисунок 3 – Уровни управления ООО «Идеал»

2. Функция новаторства. Лидер содействует внедрению инноваций, управляет процессом разработки новой продукции и услуг.

3. Управленческая задача. Она включает несколько частей:

- проверочная (оценка успешности деятельности организации);
- организационная (распределение полномочий, задач, ресурсов);
- направляющая (согласование действий исполнителей);
- кадровая (подбор сотрудников, расстановка персонала, обеспечение их профессионального роста);
- мотивационная (стимулирование, поощрение и наказание).

4. Коммуникативная функция. Установление внутренних и внешних связей, проведение совещаний, переговоров, разрешение разногласий.

5. Социальная задача. Лидер поддерживает комфортное моральное и психологическое состояние в коллективе, устанавливает стандарты поведения, заботится о своих подчиненных (34, с. 98).

Таким образом, Главный руководитель компании «Идеал» несет ответственность за ключевые процессы и состояние своего предприятия. Он является главным, управляет повседневной деятельностью, оперативно решает возникающие вопросы, но главное – лидер устанавливает стратегические цели бизнеса, устанавливает направление развития для всей компании.

Профессиональная структура организации «Идеал» характеризуется наличием опытных работников различных специальностей, преимущественно с техническим образованием среднего уровня. Опыт успешного предоставления услуг способствовал развитию хороших межличностных отношений и эффективному обмену опытом в коллективе «Идеал».

Проведем анализ основных показателей деятельности предприятия – финансовых результатов в горизонтальном разрезе, данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах

Наименование показателя	За 2020 г.	За 2021 г.		За 2022 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Темп прироста к 2021 г., %	Сумма, тыс. руб.	Темп прироста к 2022 г., %
Выручка	40426	82813	+104,85	98124	+18,49
Себестоимость продаж	(42216)	(62832)	+48,83	(69323)	+10,33
Валовая прибыль (убыток)	-1835	19981	+1188,88	28801	+44,14
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	-1835	19981	+1188,88	28801	+44,14
Проценты к получению	241	3	-98,76	17	+466,67
Проценты к уплате	-	-	-	-	-
Прочие доходы	5229	382	-92,69	4227	+1006,54
Прочие расходы	14042	10517	-25,10	15107	+43,64
Прибыль (убыток) до налогообложения	-10407	9849	+194,64	17938	+82,13
Текущий налог на прибыль	(586)	(3816)	+551,19	(4531)	+18,74
Прочее	(4)	(18)	+350,00	-	-100,00
Чистая прибыль (убыток)	-10997	6015	+154,70	13407	122,89

В ходе проведения анализа были получены следующие выводы. За рассматриваемый период с 2020 по 2022 год выручка предприятия значительно увеличилась, а себестоимость услуг также возросла, но не так быстро. В результате валовая прибыль компании стала положительной в 2021 году, достигнув 28,8 миллионов рублей в 2022 году.

В 2022 году обнаружился рост как прочих доходов, так и прочих расходов компании, что свидетельствует о повышенной важности дополнительных видов деятельности фирмы. Общий показатель чистой прибыли также вырос: если в 2020 году предприятие терпело убытки, то в 2021 году оно преодолело этот кризис и заработало более 6 миллионов рублей, а в 2022 году увеличило эту сумму до 13,4 миллионов рублей. Информация о тенденциях в выручке, валовой и чистой прибыли ООО «Идеал» изображена на диаграмме 4.

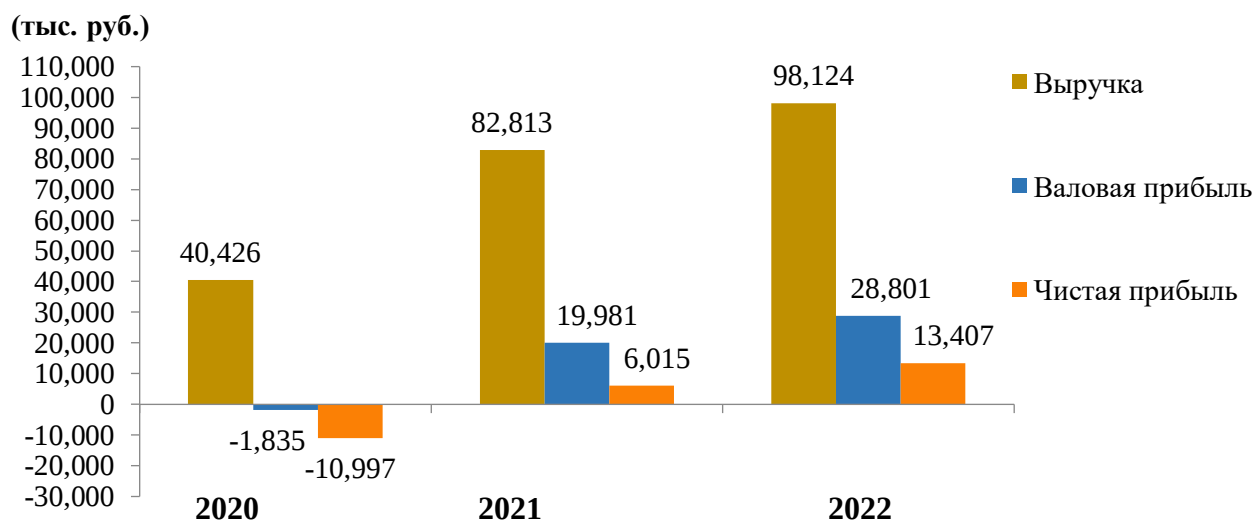


Рисунок 4 – Динамика основных показателей ООО «Идеал»

Далее по имеющимся данным отчетности охарактеризуем состояние имущества предприятия и источников его финансирования.

Вертикальный анализ актива баланса представлен в таблице 4.

Согласно результатам анализа активов баланса, мы можем оценить состояние активов предприятия.

Таблица 4 – Вертикальный анализ актива бухгалтерского баланса

Наименование показателя	На 31 декабря 2020 г.		На 31 декабря 2021 г.		На 31 декабря 2022 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
АКТИВ						
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Нематериальные активы	-	-	-	-	-	-
Основные средства	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	446	1,21	454	0,91	4475	9,37
Отложенные налоговые активы	-	-	-	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-	-	1	0,00
Итого по разделу I	446	1,21	454	0,91	4476	9,37
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ						
Запасы	3340	9,08	5376	10,79	6859	14,36
НДС по приобретенным ценностям	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	14994	40,76	30098	60,39	27245	57,04
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	4898	13,31	4	0,01	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	11482	31,21	12584	25,25	8221	17,21
Прочие оборотные активы	1626	4,42	1320	2,65	964	2,02
Итого по разделу II	36340	98,79	49382	99,09	43289	90,63
БАЛАНС	36786	100,00	49836	100,00	47765	100,00

Недолговечные активы компании состоят из долгосрочных финансовых вложений. Основные активы в бухгалтерской отчетности ООО «Идеал» отсутствуют, а арендованные помещения и оборудование отражены в несбалансированных счетах.

За период с 2020 по 2022 год стабильно уменьшается доля и абсолютное значение краткосрочных финансовых вложений, количество денежных средств на расчетных счетах предприятия также снизилось к концу 2022 года. Это указывает на ухудшение абсолютной ликвидности компании.

Общее отношение между оборотными и иммобилизованными активами предприятия показывает значительное превосходство оборотных активов.

Для анализа динамики позиций актива баланса произведем его горизонтальный анализ. Результаты анализа изменения позиций актива баланса представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Горизонтальный анализ актива бухгалтерского баланса

Наименование показателя	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2021 г.		На 31 декабря 2022 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Темп прироста к 2020 г., %	Сумма, тыс. руб.	Темп прироста к 2021 г., %
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	-	-	-	-	-
Нематериальные активы					
Основные средства	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	446	454	+1,79	4475	+885,68
Отложенные налоговые активы	-	-	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-	1	-
Итого по разделу I	446	454	+1,79	4476	+885,90
I. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	3340	5376	+60,69	6859	+27,59
Запасы					
НДС по приобретенным ценностям	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	14994	30098	+100,73	27245	-9,48
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	4898	4	-99,92	-	-100,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	11482	12584	+9,60	8221	-34,67
Прочие оборотные активы	1626	1320	-18,82	964	-2,83
Итого по разделу II	36340	49382	+35,89	43289	-48,42
БАЛАНС	36786	49836	+35,48	47765	-16,46

Принимая во внимание информацию, содержащуюся в таблице 5, возможно извлечь следующие выводы.

В уходящем году произошло существенное нарастание инвестиций в долгосрочные финансовые средства, что свидетельствует о укреплении финансового положения организации. Резкое уменьшение величины краткосрочных финансовых активов и денежных средств, как уже отмечалось, указывает на уменьшение абсолютной ликвидности предприятия.

Общее значение активов в балансе в рассматриваемом периоде сначала росло, затем снизилось, однако эти колебания недействительны и отражают естественные колебания в показателях финансово-экономической деятельности.

Структура собственного капитала ООО «Идеал» отмечена стабильным приростом нераспределенной прибыли при почти неизменном уровне уставного капитала и отсутствии резервных фондов. В результате общее значение собственного капитала стабильно увеличивается, что повышает финансовую автономию хозяйственного субъекта.

Долгосрочные обязательства в рассматриваемом периоде отсутствовали. Негативным трендом в 2021 году было увеличение кредиторской задолженности, однако к концу 2022 года этот тренд был преодолен.

Из этого можно заключить, что хозяйствование на предприятии ООО «Идеал» идет нормально и перспективы положительные. Организация ООО «Идеал» имеет все возможности для дальнейшего успешного развития бизнеса.

2.2. Анализ системы бизнес-процессов «AS IS»

Система бизнес-процессов ООО «Идеал» выстроена вокруг обработки и выполнения заявок клиентов, т.е. является процессно ориентированной на клиентов.

Компания-клиент может обратиться в ООО «Идеал» и воспользоваться услугами по комплексной уборке помещения (см. Приложение 1)

Специалист, работающий в компании, заключает договор на оказание услуг на длительное время либо принимает заказ на одноразовое выполнение работ. Ему необходимо получить всю нужную информацию от заказчика, такую как:

1. Сведения о фирме, от имени которой он действует;
2. Данные о помещении, требующем всесторонней уборки;
3. Пожелания заказчика относительно качества уборки;
4. Установленные сроки обслуживания;
5. Особенности, касающиеся работы с помещением (Полученная информация обрабатывается и хранится конфиденциально).

После успешного заключения сделки или приема заказа, задача по выполнению услуги передается специализированному отделу, который отвечает за своевременное и качественное предоставление услуг по уборке. Этот отдел включает в себя руководителя бригады и уборщиков-подчиненных.

После завершения уборочных работ, руководитель бригады информирует специалиста по работе с клиентами о выполнении услуги. Затем проводится проверка качества работы компании этим специалистом, и клиент дает свою оценку.

Если оценка не удовлетворительная, специалист информирует руководство компании для принятия соответствующих мер.

Политика предприятия в области качества – постоянное улучшение качества на основании международных стандартов. На предприятии действует стандарт ISO 50001, который создает основу для промышленных предприятий

любой отрасли, различных коммерческих объектов и других организаций для управления энергией. Применение данного стандарта позволяет создавать энергосберегающие объекты, минимизировать потери энергии и ресурсов при выполнении работ.

Схема системы бизнес-процессов ООО «Идеал» отражена на рис. 5.



Рисунок 5 – Схема системы бизнес-процессов ООО «Идеал»

Данные факторы обеспечивают управление бизнес-процессами предприятия в отрасли. Сильными сторонами, обеспечивающими текущий уровень конкурентоспособности ООО «Идеал» также выступают:

- качественное предоставление услуг;
- быстрая обработка заявок и назначение исполнителей;
- быстрое выполнение работ;
- широкий спектр услуг;
- умеренные цены;

- своевременность и полнота исполнения обязательств и работ.

Для выявления привлекательности компании проведем сравнение ключевых факторов успеха в отрасли (табл. 6).

Таблица 6 – Ключевые факторы успеха компаний в отрасли

Фактор	Характеристика
Стадия жизненного цикла отрасли	Растущий спрос
Конкурентное окружение	Высокая конкуренция со стороны крупных действующих игроков на рынке
Ключевые факторы успеха	Оптимально низкий уровень издержек и себестоимости работ. Постоянное расширение спектра работ и услуг. Постоянное обучение и переподготовка персонала. Высококачественное обслуживание заказчиков.

Характер конкуренции в рассматриваемой отрасли достаточно свободный. Главную конкурентную угрозу в ней представляют крупные клининговые компании, имеющие значительный потенциал финансовой устойчивости и привлечения новых покупателей и заказчиков благодаря своей репутации.

В основе продвижения услуг в отрасли должны лежать те факторы, которые сделают компанию наиболее востребованной со стороны потенциальных заказчиков. Такие факторы напрямую коррелируют с ключевыми факторами успеха:

- сравнительно низкая себестоимости работ и цена услуг компании;
- широкий спектр предлагаемых работ и услуг;
- постоянное обучение и переподготовка персонала;
- высококачественное обслуживание заказчиков.

На текущей стадии развития ООО «Идеал» его стратегия характеризуется расширением рынка. Компания осуществляет освоение новых рынков по географическому признаку (обслуживание заказчиков из различных регионов

страны), предлагая на них свои услуги и работы.

В настоящее время компания получать свои конкурентные преимущества от эффекта разнообразия и масштаба (табл. 7).

Таблица 7 – Конкурентные преимущества ООО «Идеал»

Конкурентное преимущество	Эффекты масштаба и разнообразия	Проявление эффектов
Повышение эффективности текущих операций	Распределение усилий в области обслуживания между крупными и мелкими заказчиками	Наращивание продаж в обоих направлениях – как в сотрудничестве с корпоративными, так и с частными заказчиками
Управление рисками	Сочетание масштаба операций со стратегической и операционной гибкостью	Индивидуальный подход к каждому клиенту и заказу позволяет достичь максимально удобных условий сотрудничества и создать компании хорошую репутацию
Инновации, обучение и адаптация	Получение выгод от накопленного опыта	Оптимизация бизнес-процессов и трудового процесса сотрудничество по мере расширения деятельности компании в каждом рыночном сегменте.

Действующая стратегия компании ООО «Идеал» ориентирована на дифференциацию работ и услуг по целевым сегментам покупателей в зависимости от их размеров и отраслевой специализации.

Сопоставим параметры привлекательности основных конкурентов компании как исполнителей клининговых услуг (табл. 8).

Таблица 8 – Сильные и слабые стороны конкурентов

Конку- ренты	Сильные стороны	Слабые стороны	Связь с ключевыми факторами успеха
ООО «Блеск Алтая»	- значительная доля на рынке; - хорошая репутация компании; - хорошее	- затянутые сроки внедрения новых технологий; - недостаточное умение задействовать человеческий	- медленное технологическое обновление; - недостаточно широкий спектр работ и услуг;

Конку- ренты	Сильные стороны	Слабые стороны	Связь с ключевыми факторами успеха
	соотношение цены и качества работ	потенциал.	- отсутствие системы обучения персонала.
ООО «Эксперт Клининг»	- хорошая мотивация персонала; - высокая квалификация персонала.	- не полная загруженность мощностей; - сбой в снабжении; - недостатки в рекламной политике.	- неудобство расположения объектов логистической инфраструктуры; - посредственное качество работ.
ГК «ЧистоДом»	- передовые технологии; - высокий контроль качества.	- неучастие управляющего персонала в принятии управленческих решений; - отсутствие ясной стратегии.	+ удобное расположение объектов логистической инфраструктуры; + высокое качество работ.

Приведем сравнительную оценку конкурентоспособности ООО «Идеал» как сервиса клининговых услуг (табл. 9).

Таблица 9 – Оценка эффективности управления бизнес-процессами компании¹

Перечень факторов	ООО «Идеал»	ООО «Блеск Алтая»	ООО «Эксперт Клининг»	ГК «ЧистоДом»
Качественное предоставление услуг	8	10	8	8
Быстрая обработка заявок и назначение исполнителей	8	10	6	7
Быстрое выполнение работ	7	9	5	5
Широкий спектр услуг	6	4	6	4
Умеренные цены	4	5	3	3
Своевременность и полнота исполнения обязательств и работ	8	8	7	8
Постоянное обучение и	8	8	5	7

¹ 1 балл – очень плохо; 10 баллов – очень хорошо.

Перечень факторов	ООО «Идеал»	ООО «Блеск Алтая»	ООО «Эксперт Клининг»	ГК «ЧистоДом»
переподготовка персонала				
Отработанная логистика	8	10	4	6
Невзвешенная общая оценка	57	64	44	48

Из таблицы 9 видно, что ООО «Идеал» занимает выгодное положение в отрасли.

Серьезную конкуренцию ей составляет компания ООО «Блеск Алтай», опережая по эффективности логистики, а также по отдельным параметрам предоставления услуг.

Ключевые компетенции конкурентов включают качественное исполнение работ, большой опыт работы на рынке и множество контрагентов.

2.3. Расчеты фактической эффективности бизнес-процесса

Управление бизнес-процессами ООО «Идеал» складывается из совокупности процесса выполнения услуг клининга. Схема данного процесса отражена на рис. 6.

Из представленной схемы видно, что процесс оказания услуг клининга требует координации всех процессов на основе комплексной диспетчеризации. Переход от одного этапа процесса к другому становится возможным лишь на основе работы с расписаниями по каждому участку работ:

- постановка заявки на клининга в очередь;
- замеры параметров обслуживания;
- заключение договора и составление сметы на оказание услуг клининга;
- логистическое снабжение;
- назначение трудовых ресурсов;
- проведение работ;
- сдача-приемка работ.

Каждый этап оформляется в соответствующих документов и назначается в порядке очереди и приоритетности на основе диспетчеризации.

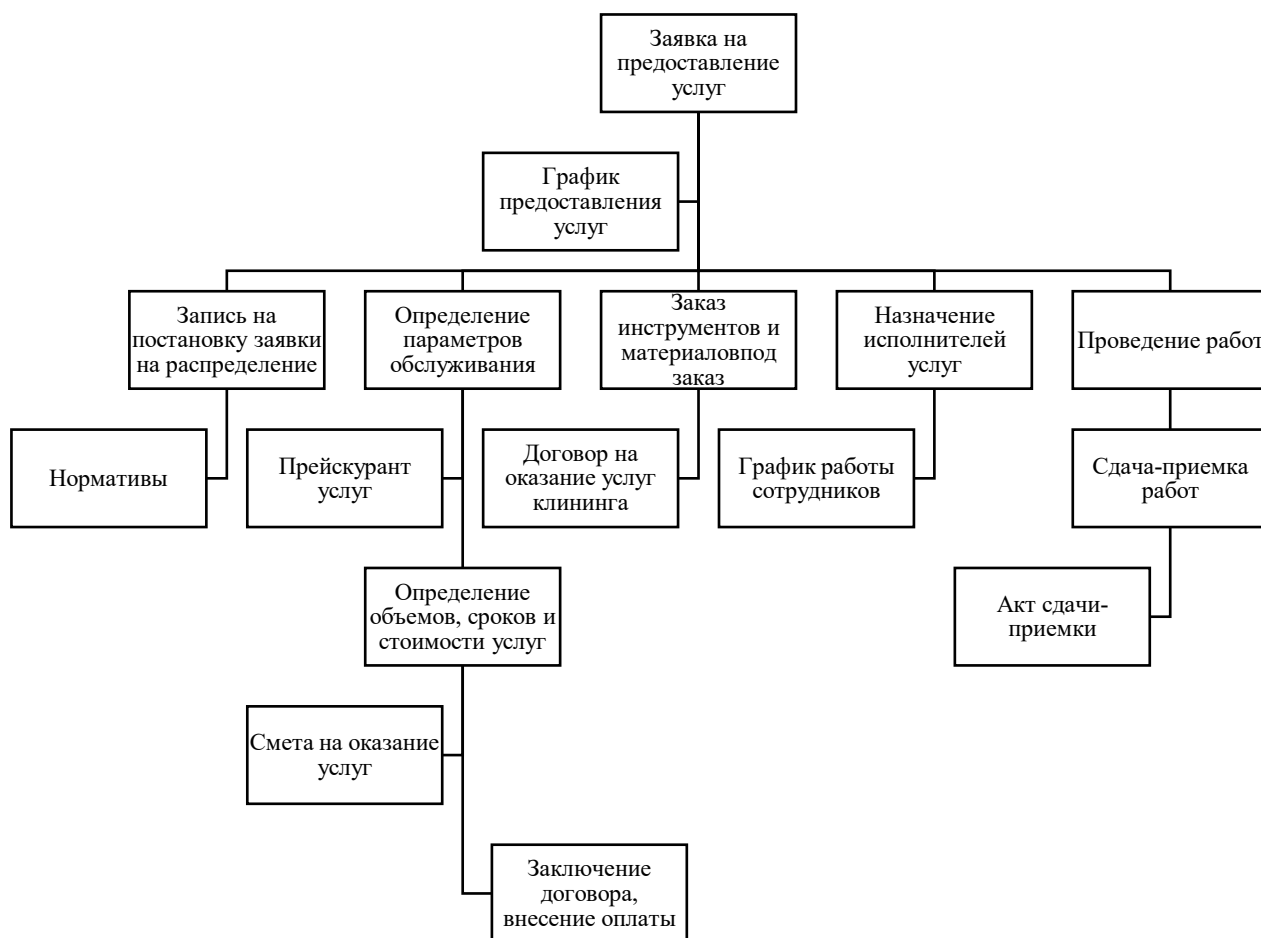


Рисунок 6 – Схема процесса оказания услуг клининга ООО «Идеал»

Входы и действия процесса оказания услуг клининга ООО «Идеал» отражены в табл. 10.

Таблица 10 – Входы и действия процесса оказания услуг клининга ООО «Идеал»

№	Входы	Действия
1	Заявка на обслуживание	Постановка заявки в очередь
2	Замеры параметров обслуживания	Определение объемов, сроков и стоимости услуг клининга
3	Договор на оказание услуг клининга, смета по договору	Заказ инструментов и материалов под заказ
		Назначение исполнителей услуг
4	Проведение работ клининга	Сдача-приемка работ

Выходы и документы процесса отражены в табл. 11.

Таблица 11 – Выходы и документы процесса оказания услуг клининга ООО «Идеал»

№	Документы на входе	Выходы	Документы на выходе
1	Заявка на услуги клининга Схема обслуживания	Запись на постановку заявки в очередь	График оказания услуг
2	Прейскурант услуг	Замеры параметров обслуживания	Смета на оказание услуг Договор на оказание услуг
3	Договор на оказание услуг клининга	Заказ инструментов и материалов под заказ	Заказ-наряд на инструменты и материалы
4	График работы сотрудников	Назначение исполнителей услуг	Заказ-наряд на рабочие смены
5	Смета на оказание услуг Заказ-наряд на инструменты и материалы Заказ-наряд на инструменты и материалы	Проведение работ клининга	Акт сдачи-приемки

Эффективность организации каждого этапа процесса предоставления услуг клининга обеспечивается в следующих направлениях:

- 1) минимизация затрат времени на нахождение заявки заказчика на различных этапах ожидания и замеров (сокращение времени проведения работ и ожидания заявки в очереди);
- 2) минимизация затрат труда сотрудников предприятия на выполнение диспетчерских, диагностических, оформительских и клининговых работ;
- 3) сокращение расходов материалов на работы клининга;
- 4) сокращение текущих материальных запасов, находящихся на хранении, и снижение затрат на аренду складских площадей.

На основании данных направлений обеспечения эффективности управления бизнес-процессами услуг ООО «Идеал» выделим показатели КРІ

(38, с. 394) предоставление услуг клининга (табл. 12).

Таблица 12 – Система KPI предоставление услуг клининга

№	Этап процесса оказания услуг	KPI
1	Запись на постановку заявки в очередь	Доля пустующих мест в очереди
		Количество дней ожидания заказчика очереди на замеры
2	Замеры параметров клининга	Количество дней на замеры одной обслуживания
3	Заказ инструментов и материалов под заказ	Количество дней формирования и размещения заказа
		Отклонение количества заказанных инструментов и материалов от фактической потребностей в них по конкретному заказу на обслуживание обслуживания
4	Назначение исполнителей услуг	Доля времени простоя исполнителей услуг между заказами (от общего сменного рабочего времени)
		Отклонение количества трудовых ресурсов, назначенных на конкретных заказ, от фактической потребностей в них
5	Проведение работ клининга	Количество дней проведения работ
		Доля дней простоя заявки после завершения клининга до сдачи-приемки услуг

Повышение эффективности управления бизнес-процессами услуг клининга обслуживания возможно на основе сокращения простоев каждой заявки на различных этапах обслуживания с тем, чтобы она не занимала место в очереди, которое можно отдать под другие заявки по следующим заказам.

Также важно точное определение количества требуемых материалов и деталей без их отклонения как в сторону нехватки (что провоцирует задержку сдачи заказа на период осуществления дозаказа недостающих материалов), так и избытка (что порождает для предприятия дополнительные затрат на их хранение до тех пор, пока они не понадобятся по другому заказу).

Существенным условием эффективности предоставление услуг клининга наряду с этим является точное определение необходимости в человеческих ресурсах исполнителей услуг – также во избежание их нехватки (что приводит к

задержке проведения ремонта), так и избыточности (что порождает простои работников и отвлекает дефицитные трудовые ресурсы с других участков работ).

Кроме того, в распределении рабочей силы по работам клининга важно не допускать простоев рабочих, инженеров и механиков между заказами, чтобы не порождать непроизводительные затраты предприятия на непроизводительную оплату их труда.

Для выработки инноваций в системе стратегического планирования ООО «Идеал» на основании данных условий сформулируем критерии эффективности управления бизнес-процессами предоставляемых услуг клининга по разработанной совокупности показателей KPI (табл. 13).

Критерии эффективности управления бизнес-процессами предоставления услуг клининга по совокупности KPI были определены путем обзора лучших практик в данной отрасли.

Таблица 13 – Критерии эффективности управления бизнес-процессами предоставления услуг клининга по совокупности KPI

№	KPI	Единица измерения	Критерий эффективности
1	Доля пустующих мест в очереди заявок от заказчиков на обслуживание обслуживания	%	≤ 30
2	Количество дней ожидания заказчика очереди на замеры параметров клининга	дней	≤ 7
3	Количество дней замеров одной обслуживания	дней	$\leq 0,8$
4	Количество дней формирования и размещения заказа	дней	≤ 5
5	Отклонение количества заказанных инструментов и материалов от фактической потребностей в них по конкретному заказу на обслуживание обслуживания	%	≤ 15
6	Доля времени простоя исполнителей услуг между заказами (от общего сменного	%	≤ 25

№	KPI	Единица измерения	Критерий эффективности
	рабочего времени)		
7	Отклонение количества трудовых ресурсов, назначенных на конкретный заказ, от фактической потребностей в них	%	≤15
8	Количество дней проведения работ	дней	2,5
9	Доля дней простоя обслуживания после завершения клининга до сдачи-приемки услуг	дней	2

Далее сравним фактические показатели процесса оказания услуг клининга с выделенными критериями эффективности управления бизнес-процессами по KPI (табл. 14).

Таблица 14 – Выявление соответствия фактических показателей процесса оказания услуг клининга ООО «Идеал» критериям эффективности управления бизнес-процессами по совокупности KPI

№	KPI	Единица измерения	Критерий эффективности	Фактическое значение	Соответствие / несоответствие
1	Доля пустующих мест в очереди заявок от заказчиков на обслуживание обслуживания	%	≤30	57	несоответствие
2	Количество дней ожидания заказчика очереди на замеры параметров клининга	дней	≤7	16	несоответствие
3	Количество дней замеров одной обслуживания	дней	≤0,8	0,6	соответствие
4	Количество дней формирования и размещения заказа	дней	≤5	4	соответствие
5	Отклонение количества заказанных инструментов и	%	≤15	18	несоответствие

№	KPI	Единица измерения	Критерий эффективности	Фактическое значение	Соответствие / несоответствие
	материалов от фактической потребностей в них по конкретному заказу на обслуживание обслуживания				
6	Доля времени простоя исполнителей услуг между заказами (от общего сменного рабочего времени)	%	≤ 25	32	несоответствие
7	Отклонение количества трудовых ресурсов, назначенных на конкретный заказ, от фактической потребностей в них	%	≤ 15	4	соответствие
8	Количество дней проведения работ	дней	2,5	3,6	несоответствие
9	Доля дней простоя обслуживания после завершения клининга до сдачи-приемки услуг	дней	2	10	несоответствие

Из анализа, проведенного в табл. 14, следует, что несмотря на соответствие требованию по количеству дней замеров одной обслуживания и количеству дней формирования и размещения заказа, отмечаются несоответствия по другим ключевым показателям.

Большинство показателей не соответствуют установленным критериям эффективности, что говорит о наличии проблем в организации бизнес-процессов.

Важные аспекты, такие как время ожидания заказчика для замеров, количество дней проведения работ и доля времени простоя исполнителей услуг, имеют значительные отклонения от желаемых целей.

Также видно, что проблемы с временем простоя после завершения клининга до сдачи-приемки услуг могут негативно сказываться на полной

эффективности процесса.

Итак, можно сделать вывод, что организация бизнес-процессов в указанной компании нуждается в дальнейшем улучшении и оптимизации для достижения более высокой эффективности и удовлетворения требований клиентов.

Можно сделать выводы о наличии следующих проблем эффективности управления бизнес-процессами оказания услуг клининга ООО «Идеал»:

- 1) длительные простои заявок клиентов в очереди на оказание услуг (на 27% выше максимально допустимого значения);
- 2) длительное ожидание заказчика очереди на замер параметров обслуживания (на 9 дней больше максимально допустимого значения);
- 3) небольшое отклонение количества заказанных инструментов и материалов от фактической потребностей в них по конкретному заказу на клининга обслуживания (на 3% выше максимально допустимого значения);
- 4) длительные простои исполнителей услуг между заказами (от общего сменного рабочего времени) (на 7% выше максимально допустимого значения);
- 5) значительные отклонения количества трудовых ресурсов, назначенных на конкретный заказ, от фактической потребностей в них (на 11% выше максимально допустимого значения);
- 6) превышение количества дней проведения работ (на 1,1 день дольше максимально допустимого значения);
- 7) превышение количества дней простоя обслуживания после завершения клининга до сдачи-приемки услуг (на 8 дней дольше максимально допустимого значения).

Соответственно, ключевые проблемы обеспечения эффективности управления бизнес-процессами оказания услуг клининга ООО «Идеал» обусловлены тем, что диспетчеризация заявок на обслуживание обслуживания не обеспечивает непрерывности данных процессов. В результате образуются длительные простои работников при том, что заказчики ожидают в длительной очереди.

Также велики простоев заявок непосредственно между этапами проводимых работ, что замедляет процесс их обслуживания в целом от первой точки получения заявки от заказчика до выдачи готовых обслуживания на сдачу-приемку проведенных работ.

Неоптимально и распределение материальных ресурсов и рабочей силы, что создает для предприятия непроизводительные расходы на материально-техническое обеспечение и оплату труда работников.

3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ООО «ИДЕАЛ»

3.1. Описание системы бизнес-процессов «AS TO BE»

Чтобы улучшить положение ООО «Идеал на рынке», нужно расширить продажи – это даст прирост доходов и увеличит долю рынка по сравнению с конкурентами. Поскольку сейчас многие люди предпочитают искать и заказывать услуги онлайн, то для расширения охвата целевой аудитории нужно разработать и запустить мобильное предложение компании.

Приложение для мобильных устройств может помочь фирмам, занимающимся уборкой, на всех этапах бизнеса (27, с. 188).

Основные функции программы и приложения для мобильных устройств:

- распределение и назначение задач;
- отслеживание местоположения через GPS;
- обмен информацией;
- отчетность и анализ.

Мобильное приложение позволит эффективно планировать задачи. Распределение заказов – одна из главных задач руководителя, управляющего группой уборщиков. Неправильно составленное расписание приводит к опозданиям к следующим клиентам, что негативно отражается на репутации фирмы.

В программе руководитель группы уборщиков сможет назначать одноразовые и регулярные задачи. В задании указывается всё важное: описание, адрес и телефон клиента, время заказа.

Информация о запросе пользователь получит на свой мобильный телефон посредством мобильного приложения через push-уведомление. Сотрудник имеет возможность просмотреть расписание на день и спланировать маршрут между заказчиками.

Контроль над выездом к заказчику обеспечивается для небольших заказов,

таких как уборка квартир без руководителя. Для отслеживания выполнения таких заказов используется другой инструмент в приложении.

Важно также, чтобы в приложение был встроен GPS-трекер, который определяет местонахождение пользователя, что гарантирует начало работы в назначенное время и автоматическое отслеживание продолжительности выполнения задания.

Для отчетности о результатах уборки могут использоваться чек-листы и мобильные формы, позволяющие добавлять фотографии до и после, указывать оказанные услуги и получать электронные подписи клиентов и их оценки. После заполнения и отправки формы клиентом, она становится доступной для просмотра в офисе.

Менеджер может проверить выполненную работу и оценку клиента. При низкой оценке можно связаться с клиентом для получения более детального отзыва.

Этот подход помогает улучшать обслуживание и повышать уровень удовлетворенности клиентов, что является ключевым на сильно конкурентном рынке клининговых услуг.

Согласно предыдущим упоминаниям, система позволяет собирать мнения и оценки клиентов. Помимо отзывов, программное обеспечение сохраняет и другие значимые данные, которые помогают оценивать производительность уборщиков.

Основным инструментом для этого является панель управления. Она отображает ключевые рабочие процессы:

- количество завершенных задач;
- рейтинг сотрудников на основе выполненных задач – полезно для определения премий и KPI;
- пробег – важно для компенсации расходов на топливо;
- активность в различных районах: этот функционал поможет выявить, где больше всего пользуются услугами вашей компании в городе. Таким образом, можно определить, где нужно усилить

маркетинговые усилия.

Одним из значимых преимуществ использования мобильного приложения является улучшение контроля над работой и уровнем обслуживания. Мобильное приложение сохраняет важные данные о работе сотрудников: время прибытия на задание, продолжительность выполнения, а также задержки.

Эта информация отображается в интернет-панели менеджера и поступает в виде уведомлений, настраиваемых в соответствии с наиболее важными аспектами работы.

3.2. Содержание и механизм внедрения нововведений

Внедрение нововведения – мобильного приложения для заказа и маршрутизации услуг клининга – в ООО «Идеал» требует внедрения корпоративной автоматизированной диспетчеризации заявок на обслуживание относительно:

- 1) распределения оборудования;
- 2) координации движения заявок между стадиями замеров, клининга и сдачи-приемки выполненных работ;
- 3) закупки и поставки материальных ресурсов и деталей для проведения работ клининга;
- 4) назначения и составления графика работы сотрудников.

Следовательно, внедрение автоматизированной системы диспетчеризации на базе мобильного приложения значительно повысит показатели эффективности всех этапов данного процесса.

В результате определены возможные варианты оптимизации системы управления предприятием, возможные направления достижения экономического результата, которые будут реализованы с помощью системы МП.

Пути повышения эффективности управления бизнес-процессами ООО «Идеал» на основе автоматизированной диспетчеризации оказания услуг клининга на базе внедрения МП отражены в табл. 15.

Таблица 15 – Пути повышения эффективности управления бизнес-процессами ООО «Идеал» на основе автоматизированной диспетчеризации оказания услуг клининга на базе внедрения МП

Проблема	Пути решения проблем
Высокая степень конкуренции и повышенные требования к качеству продукции, необходимость применения сертификации и систем управления качеством	Снижение себестоимости услуг клининга в сочетании с повышением соответствия оказываемых услуг отраслевым стандартам качества
Необходимость в оптимизации и координации действий предприятия со	Автоматизация документооборота на базе электронных коммуникаций и

Проблема	Пути решения проблем
смежными предприятиями, включая определённую синхронизацию структур управления ими	автоматизированных систем учета и отчетности
Необходимость серьёзных изменений в существующей структуре предприятия и организации производства	Реорганизация кадровой структуры сотрудников на основе действительных потребностей работ клининга
Необходимость сокращения сроков простоя заявок от клиентов в очереди, а также материально-технического снабжения предприятия и подготовки производства	Автоматизированный поиск и назначение мест постановки заявок на обслуживание обслуживания в очередь, обеспечивающий минимальный простой заказчиков в очереди
Возникновение конкурирующих проектов и производств	Удержание и наращивание эффективной аудитории заказчиков за счет высокого качества, умеренных цен и сжатых сроков выполнения услуг клининга
Необходимость работ по совершенствованию структуры системы управления проектами на основе комплексных решений	Комплексная система проектного планирования сроков, ресурсов и стоимости
Возрастающие объёмы информации всех видов, необходимость увеличения скорости её обработки	Автоматизированный обмен информацией, ее обработка и представление в структурированном виде
Невозможность оперативного получения консолидированной отчетности	Автоматическая генерация и рассылка отчетов
Излишние запасы материальных ценностей в цехах и на складах	Автоматизированный расчет материальных ресурсов в соответствии со сметами работ клининга, минимизация количества материальных запасов, подлежащих хранению на складах
Высокая трудоемкость ведения учета одновременно в нескольких неинтегрированных информационных системах	Автоматизация ведения учета на всех уровнях, сбора, обработки, подлежащей учету информации и формирования отчетности

Данные нововведения позволят предприятию перестроить всю систему организации принятия управленческих решений ориентацией на достижение повышения эффективности управления при автоматизации бизнес-процессов посредством МП.

Подобные экономические эффекты внедренных инноваций достигаются за

счет следующих факторов:

- сокращение простоев заявок заказчиков на обслуживание в очереди на обработку;
- сокращение времени ожидания заказчика в очереди на замер параметров обслуживания;
- точность определения и поставки количества инструментов и материалов по конкретному заказу;
- минимизация простоев исполнителей услуг между заказами (от общего сменного рабочего времени);
- сокращение отклонений количества трудовых ресурсов, назначенных на конкретный заказ, от фактической потребностей в них;
- сокращение количества дней проведения работ;
- минимизация простоя после завершения клининга до сдачи-приемки услуг.

В среде предприятия окружение благоприятствует реализации проекта внедрения МП, поскольку в штате имеют необходимые для этого сотрудники (рис. 7).

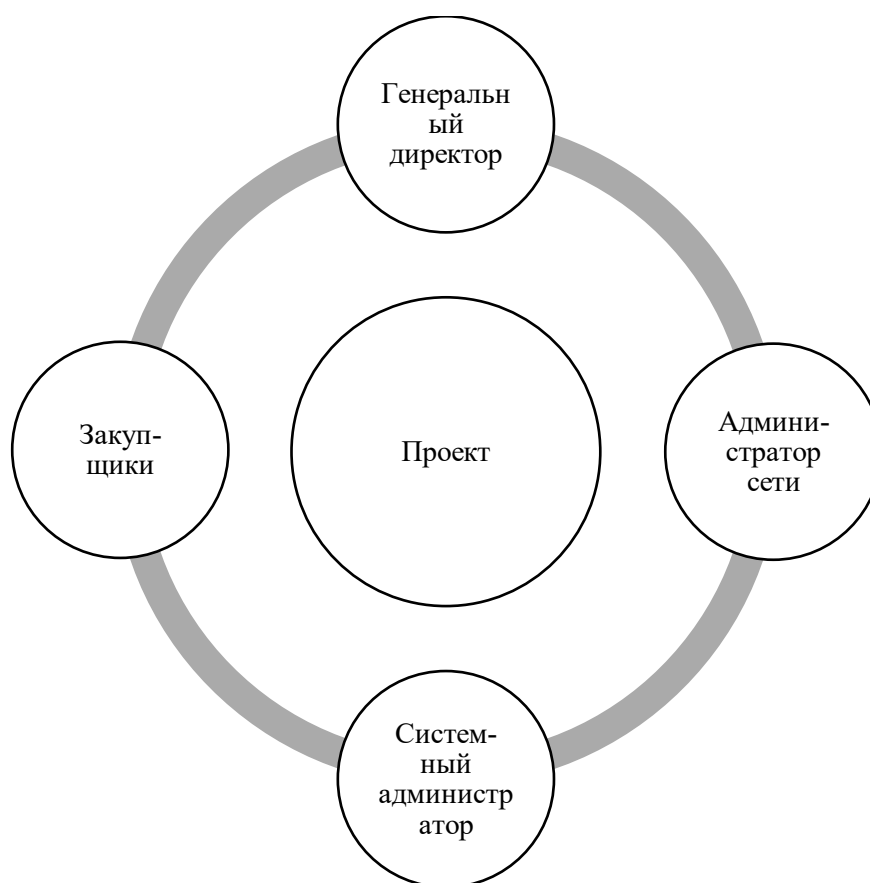


Рисунок 7 – Схема проекта в среде предприятия

Генеральный директор инициирует и утверждает проект, закупщики обеспечивают его необходимым оборудованием и материалами. Администратор сети координирует работу инженеров.

Системный администратор отвечает за программную часть и поддержку работы сервера на постоянной основе.

Внешнее окружение также благоприятствует реализации проекта на всех стадиях жизненного цикла (рис. 8).

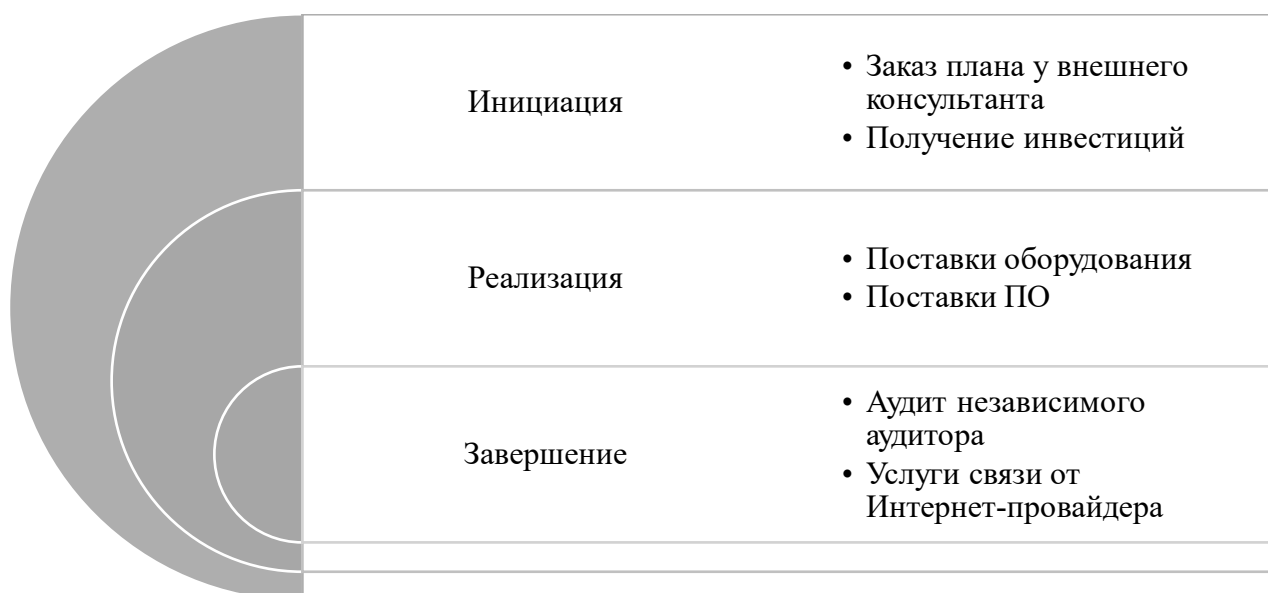


Рисунок 8 – Внешнее окружение проекта

Таким образом, имеются все необходимые условия для успешной реализации проекта в соответствии с поставленной целью и заданными требованиями.

В число участников проекта входят:

- генеральный директор – инициирует проект и утверждает его на всех стадиях;
- секретарь генерального директора – ведет проектную документацию;
- финансово-экономический отдел – составляет смету проекта и учитывает расходы, связанные с ним;
- отдел продажи и ИТ – проводит внутренний маркетинг проекта среди будущих пользователей его результатов, заключает договоры на поставку необходимого оборудования и ПО;
- ИТ-аутсорсер – осуществляет отладку работы сервера;
- внешний консультант – консультирует по поводу плана проекта.

Таким образом, участники проекта входят в штат предприятия, кроме внешнего консультанта, который, впрочем, привлекается при составлении плана проекта, а в его непосредственной реализации не участвует.

Структура проекта опирается на три этапа его реализации (рис. 9).



Рисунок 9 – Структура проекта создания МП

Данные этапы соответствуют стадиям жизненного цикла проекта.

Жизненный цикл проекта:

- 1) начальная стадия – планирование;
- 2) реализация – разработка и установка;
- 3) завершение – поддержка.

Жизненный цикл проекта можно считать завершенным на этапе запуска сервера в работу, т.к. после этого работа по его администрированию продолжится, но уже за рамками настоящего проекта.

3.3. Расчеты ожидаемой экономической эффективности нововведений

Ожидаемые результаты роста эффективности после внедрения МП в систему бизнес-процессов ООО «Идеал»:

- сокращение срока оборачиваемости оборотных средств;
- снижение уровня неликвидных запасов на складе;
- снижение затрат на материалы;
- улучшение качества сервисов и продаж;
- повышение оперативности в работе бухгалтерско-финансовых служб;
- снижение производственного брака;
- общее снижение затрат.

Различия в значениях достигнутых показателей связаны с особенностями каждого направления предоставления клининговых услуг.

В то же время внедрение МП позволит качественно повысить управление бизнес-процессами ООО «Идеал».

Качество системы управления определится следующим набором параметров процесса принятия решений:

- среднее время выработки решения (быстрота реакции);
- частота ошибочных решений (вероятность принятия неправильного решения);
- средние затраты на выработку решения;
- ущерб от необоснованных решений за определенный период;
- скорость обнаружения ошибок в принимаемых решениях.

Результат от улучшения любого из указанных факторов разделяется на два типа: измеримый и неизмеримый.

Если учитывать только анализ прибыли от вложения капитала в автоматизацию при оценке целесообразности внедрения управленческих процессов, то потеряется основной смысл улучшения.

Стоимость достижения таких целей, как улучшение обслуживания клиентов и повышение эффективности управления бизнес-процессами через улучшение процесса принятия решений, нельзя точно измерить в денежных единицах.

Своевременность принятия верного решения увеличивается, если всю необходимую информацию для принятия решения передают через корпоративную информационную систему, а не хранят в архивах и компьютерах сотрудников.

Нередко единственным способом выживания компании в конкурентной среде является полная автоматизация системы управления.

Ключевое определение целей внедрения управленческих процессов становится отправной точкой для оценки целесообразности инвестиций в автоматизацию услуг клининга.

Решение о вложениях в конкретный проект автоматизации зависит в большей степени от цены, на которую руководство готово идти за достижение поставленных целей.

Улучшение эффективности управления бизнесом через комплексную автоматизацию системы управления может проявляться разнообразно. Некоторые из возможных факторов включают:

- улучшение процессов принятия решений;
- сокращение времени работы с данными;
- сокращение расходов за счёт уменьшения административного персонала;
- перевод сотрудников на более интеллектуальные задачи;
- стандартизация бизнес-процессов;
- оптимизация производства;
- уменьшение себестоимости продукции;
- улучшение управления запасами и производством;
- уменьшение зависимости от отдельных сотрудников;

– использование незаметных технологий контроля выполнения работ.

Количественная оценка эффектов от внедрения МП на ООО «Идеал» отражена (по приблизительным оценкам) в табл. 16.

Таблица 16 – Количественная оценка эффектов от внедрения МП в ООО «Идеал»

№	Эффект	Единица измерения	Размер эффекта	Влияние на чистую прибыль (по приблизительным оценкам)	Прирост чистой прибыли
1	Доля пустующих мест в очереди заказчиков	%	-27	0,025	335,18
2	Количество дней ожидания заказчика очереди на замеры параметров клининга	дней	-9	0,042	563,09
5	Отклонение количества заказанных инструментов и материалов от фактической потребности в них по конкретному заказу на обслуживание	%	-3	0,016	214,51
6	Доля времени простоя исполнителей услуг между заказами (от общего сменного рабочего времени)	%	-7	0,028	375,40
8	Количество дней проведения работ	дней	-1,1	0,056	750,79
9	Количество дней простоя обслуживания на предприятии после завершения клининга до сдачи-приемки услуг	дней	-8	0,019	254,73
	Всего			0,186	2493,70

Прирост чистой прибыли определен на основе ее размера в 2022 г. (13407

тыс. руб.)

Суммарный ожидаемый эффект от внедрения МП составляет 0,186% от уровня чистой прибыли 2022 г. или 2493,70 тыс. руб.

Общие затраты на приобретение, установку и запуск МП от компании-разработчика мобильных приложений составляет 341,372 тыс. руб.

Экономический эффект по реализации проекта за первый год (2023 г.) составит:

$$2493,70 \text{ тыс. руб.} - 341,372 \text{ тыс. руб.} = 2262,328 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность проекта за год (2024 г.) составит:

$$2493,70 \text{ тыс. руб.} / 341,372 \text{ тыс. руб.} = 7,3 \text{ раз (отношение прироста чистой прибыли к инвестициям в нововведения)}$$

$$\text{Срок окупаемости инвестиций} = 341,372 \text{ тыс. руб.} * 365 \text{ дней} / 2493,70 \text{ тыс. руб.} = 49,97 \text{ дней.}$$

Полученные показатели ожидаемой экономической эффективности инновационной стратегии автоматизации бизнес-процессов компании на основе мобильного приложения свидетельствуют о целесообразности данных нововведений с точки зрения повышения эффективности управления бизнес-процессами услуг предприятия на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В сочетании с деятельностью бизнесов обычно предполагают множество мероприятий, которые способствуют производству продукции и/или услуг высокого качества, а также достижению всех целей и задач предприятия, при этом его структура сильно влияет на результаты всего предприятия.

Система бизнес-процессов – это обширный и динамически скоординированный сбор связанных друг с другом мер либо задач, которые обязательно выполнить для удовлетворения потребителей или достижения других стратегических целей.

Жизненный цикл любого процесса – это определенная последовательность этапов и фаз, которые определяют динамику реализации и развития процесса.

Управление бизнес-процессами представляет собой сложную многосоставную концепцию, которая формируется на основе внутренних и внешних характеристик предприятия, определяющих его способность удовлетворять потребности клиентов, инвесторов, общества, финансовых учреждений и других заинтересованных сторон, а также возможность привлечения инвестиций для осуществления бизнеса и проектов.

Основная цель контроля качества бизнес-работ – привести работу в соответствие с целями компании. Каждая работа должна быть снабжена таким образом, чтобы результат деятельности приводил к достижению фирменных целей.

Моделирование бизнес-работ имеет целью сбор различной информации о функционировании дела и предоставление этой информации большому числу сторон, заинтересованных в работе.

Важным фактором в формировании самообразовательной организации является определение самых важных бизнес-работ, оптимизация которых принесет наибольший результат.

Классификация показателей продуктивности в процессах деловой деятельности включает разнообразие доступных природных, материальных,

трудовых, финансовых и нематериальных ресурсов, а также способности участников экономической деятельности и объектов для достижения преимуществ перед конкурентами на рынке.

Другими словами, показатели эффективности деловых процессов отражают внутренние и внешние конкурентные возможности компании, которые помогают ей эффективно соперничать на рынке через создание конкурентных плюсов с помощью материальных и нематериальных ресурсов.

Успешность компании в конкурентной борьбе зависит от внутренних возможностей предприятия и внешних экономических условий. Внутренние показатели эффективности деловых процессов определяются ассортиментом материальных и нематериальных ресурсов компании. Показатели, связанные с материальными ресурсами, затрагивают сырье, труд, технологии, деньги и информацию.

В список показателей, основанных на нематериальных ресурсах, включаются интеллектуальные активы, квалификация персонала, связи с другими участниками рынка, организационные возможности, креативные способности и бренды.

Использование внутренних возможностей компании, основанных на имеющихся ресурсах, формирует соответствующие конкурентные преимущества.

Эффективность функций организации – это ключевые параметры организации, определяющие ее место в индустрии. Основные показатели отражают характеристики организации, делающие ее продукцию уникальной и привлекательной для потребителей.

С одной стороны, эти меры служат как конкурентные преимущества, показывая ценность, предоставляемую организацией потребителям.

С другой стороны, они создают фундамент, от которого зависит способность организации противостоять новым угрозам от конкурентов, включая те, о которых она даже не подозревает и которые могут возникнуть из-за изменений в технологической среде.

Открытие и применение этих уникальных характеристик помогут организации бороться за позиции на рынке, приспосабливаясь к изменчивой обстановке. Для выполнения анализа необходимо установить, какие аспекты функционирования будут изучаться.

Исследование деловых процессов представляет собой компонент системы управления фирмой в целом. Для достижения первоначальной цели анализа деловых процессов необходимо решать задачи перспективного улучшения деловых процессов и разработки средств совершенствования деловых процессов.

Для достижения вторичной цели анализа деловых процессов организация должна быть ориентирована на поддержание текущей работы деловых процессов и приспособление деловых процессов к изменениям внешней и внутренней среде организации.

Естественно, в данном случае также нужно решать проблему развития средств поддержания и модификации.

Деятельность со свежими процессами и, в более широком смысле, об их соответствии их целям качества страны. Методы, использованные для привлечения заинтересованных лиц, включают совместное управление требованиями, сюжеты, визуализацию, использование домена, использование метрик и модель преобразования.

На основе этих данных показателей оценки эффективности самообучающейся фирмы выявляются ее проблемы и прописываются решения для их устранения.

Объект исследования – ООО «Идеал», согласно ОКВЭД, имеет основным видом деятельности предоставление услуг клининга жилых зданий и нежилых помещений. Предприятие имеет грамотно выстроенную организационную структуру. За период 2020-2022 гг. выручка компании значительно выросла, одновременно с этим возросла и себестоимость продаж, но меньшими темпами. Вследствие этого валовая прибыль предприятия стала положительной в 2021 г., а затем выросла до 28,8 млн. руб. в 2022 г. В целом итоговый показатель чистой

прибыли показывает рост: в 2022 г. предприятие смогло увеличить прибыль до 13,4 млн. руб.

Главную конкурентную угрозу в ней представляют крупные торговые компании, имеющие значительный потенциал финансовой устойчивости и привлечения новых покупателей и заказчиков благодаря своей репутации.

На текущей стадии развития ООО «Идеал» его стратегия характеризуется расширением рынка. Компания осуществляет освоение новых рынков по географическому признаку (обслуживание заказчиков из различных регионов страны), предлагая на них свои услуги и работы.

Действующая стратегия компании ООО «Идеал» ориентировано на дифференциацию работ и услуг по целевым сегментам покупателей в зависимости от их размеров и отраслевой специализации. Ключевые компетенции конкурентов включают качественное исполнение работ, большой опыт работы на рынке и множество контрагентов.

Повышение эффективности управления бизнес-процессами услуг клининга обслуживания возможно на основе сокращения простоев каждой заявки на различных этапах обслуживания с тем, чтобы она не занимала место в очереди, которое можно отдать под другие заявки по следующим заказам.

Также важно точное определение количества требуемых материалов и деталей без их отклонения как в сторону нехватки (что провоцирует задержку сдачи заказа на период осуществления дозаказа недостающих материалов), так и избытка (что порождает для предприятия дополнительные затраты на их хранение до тех пор, пока они не понадобятся по другому заказу).

Существенным условием эффективности предоставления услуг клининга наряду с этим является точное определение необходимости в человеческих ресурсах исполнителей услуг – также во избежание их нехватки (что приводит к задержке проведения ремонта), так и избыточности (что порождает простои работников и отвлекает дефицитные трудовые ресурсы с других участков работ).

Кроме того, в распределении рабочей силы по работам клининга важно не допускать простоев рабочих между заказами, чтобы не порождать

непроизводительные затраты предприятия на непроизводительную оплату их труда.

Ключевые проблемы обеспечения эффективности управления бизнес-процессами оказания услуг клининга ООО «Идеал» обусловлены тем, что диспетчеризация заявок на обслуживание обслуживания не обеспечивает непрерывности данных процессов. В результате образуются длительные простои работников при том, что заказчики ожидают в длительной очереди. Также велики простоя заявок непосредственно между этапами проводимых работ, что замедляет процесс их обслуживания в целом от первой точки получения заявки от заказчика до выдачи готовых обслуживания на сдачу-приемку проведенных работ.

Неоптимально и распределение материальных ресурсов и рабочей силы, что создает для предприятия непроизводительные расходы на материально-техническое обеспечение и оплату труда работников.

Комплексная стратегия развития ООО «Идеал» требует внедрения корпоративной автоматизированной диспетчеризации заявок на обслуживания относительно: распределения оборудования; координации движения заявок между стадиями замеров, клининга и сдачи-приемки выполненных работ; закупки и поставки материальных ресурсов и материалов для проведения работ; назначения и составления графика работы сотрудников. Следовательно, внедрение автоматизированной системы диспетчеризации заявок на основе мобильного приложения для клиентов в ООО «Идеал» значительно повысит показатели эффективности всех этапов данного процесса.

Суммарный ожидаемый эффект от разработки внедрения мобильного приложения составляет 0,186% от уровня чистой прибыли 2022 г. или 9211 тыс. руб. Экономический эффект по реализации проекта за первый год (2024 г.) составит 2262,328 тыс. руб. Экономическая эффективность проекта за год (2024 г.) составит 7,3 раза. Срок окупаемости инвестиций 49,97 дней.

Полученные показатели ожидаемой экономической эффективности инновационной стратегии автоматизации процесса оказания услуг клининга

свидетельствуют о целесообразности данных нововведений с точки зрения повышения эффективности управления бизнес-процессами услуг предприятия на рынке.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеев А.П. Ориентация на потребителя – важнейший принцип менеджмента качества / А.П. Авдеев // Культура. Наука. Образование. – 2023. – № 4. – С. 101-104.
2. Авраменко, Н. Управление бизнес-процессами как фактор формирования стратегии развития предприятия / Н. Авраменко // Управление организационно-экономическими системами. Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления. Под общ. ред. О.В. Павлова. – 2020. – С. 233-237.
3. Алексеев, С.Б. Научные подходы к стратегическому формированию конкурентного потенциала предприятия / С.Б. Алексеев // Инновационные направления интеграции науки, образования и производства. Сборник тезисов докладов участников I Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Е.П. Масюткина. – 2020. – С. 386-389.
4. Алексеев, С.Б. Стратегические основы формирования конкурентного потенциала предприятия / С.Б. Алексеев // Стратегия предприятия в контексте повышения его эффективности управления бизнес-процессами. – 2020. – № 9. – С. 185-188.
5. Ахметгареева, А.А. Основные показатели изучения эффективности управления бизнес-процессами предприятия / А.А. Ахметгареева // Промышленная политика регионов России: курс на импортозамещение. Сборник трудов Международной научно-практической конференции. – 2018. – С. 277-282.
6. Бабилов, Е.С. Экономическое содержание эффективности управления бизнес-процессами предприятия / Е.С. Бабилов // Наукоемкие исследования как основа инновационного развития общества. Сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 10-13.
7. Ващенко, М.В. Анализ методов оценки эффективности управления бизнес-процессами с учетом отраслевой специфики / М.В. Ващенко, Ю..

Уманская, В.С. Житников // Стратегия предприятия в контексте повышения его эффективности управления бизнес-процессами. – 2022. – № 11. – С. 77-82.

8. Валахин Н.Я. Принципы менеджмента качества / Н.Я. Валахин // Управление качеством. – 2021. – № 5. – С. 10 – 11.

9. Гатина, Г.Ф. Методы анализа и оценки эффективности управления бизнес-процессами предприятия / Г.Ф. Гатина // Новая наука в новом мире: философское, социально-экономическое, культурологическое осмысление. Сборник статей II Международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 57-60.

10. Грухина К.А. Система сбалансированных показателей как фактор повышения эффективности управления бизнес-процессами / К.А. Грухина // Молодежь и экономика: новые взгляды и решения. – 2018. – С. 72-87.

11. Грязева М.С. Влияние цифровой трансформации на конкурентный потенциал предприятия / М.С. Грязева // Инвестиционно-инновационное развитие в условиях цифровизации экономики: стратегии, факторы, механизмы. Материалы Круглого стола. под общ. ред. С. В. Беспаловой, Н. В. Шемякиной. – Донецк, 2021. – С. 65-71

12. Грязева М.С. Структура конкурентного потенциала предприятия / М.С. Грязева // Повышение эффективности управления бизнес-процессами социально-экономических систем в условиях трансграничного сотрудничества регионов. Сборник материалов VII международной научно-практической конференции. – Симферополь, 2020. – С. 47-48.

13. Должникова Е.О. Деловой комплексный анализ (PIMS) / Е.О. Должникова // Актуальные вопросы менеджмента и экономики. – 2015. – С. 100-108.

14. Дубовиков Б.А. Система управления качеством (Теоретическое обоснование и опыт применения системы управления качеством) / Б.А. Дубовиков. – Саратов: Типография № 6, 2016. – 367 с.

15. Иванова, Е.А. Потенциал конкурентных преимуществ в системе факторов экономического роста / Е.А. Иванова // Экономика и менеджмент в

условиях цифровизации: проблемы, новые решения и перспективы. Сборник научных трудов. – Ростов-на-Дону, 2022. – С. 134-138.

16. Карапетян, Л.А. Анализ и пути повышения эффективности управления бизнес-процессами предприятия / Л.А. Карапетян // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 84-3. – С. 80-83.

17. Купчинская Ю. А. Основы бизнес-процессов / Ю.А. Купчинская С.А. Чеховская // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2022. – №1. – С. 76-78.

18. Лапшин В.С. Управление процессами: учеб. пособие / В. С. Лапшин. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2020. – 385 с.

19. Малахов, Ю.М. Взаимосвязь конкурентного потенциала предприятия с уровнем его эффективности управления бизнес-процессами / Ю.М. Малахов // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 3 (43). – С. 9-15.

20. Малюга К.Н. Усиление конкурентных преимуществ предприятия за счет наращивания его производственного потенциала / К.Н. Малюга, А.В. Слесаренко // Развитие цифровой экономики в условиях новой реальности. сборник научных статей по итогам Международной научно-практической студенческой конференции. – Саратов, 2020. – С. 33-42.

21. Марченко Д.К. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов // Д.К. Марченко. 2-е изд. М.: РИА «Стандарты и качество», 2020. – 404 с.

22. Мигунов А.Н. Ключевые характеристики преобразования бизнес-процессов предприятия / А.Н. Мигунов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2024. – № 2-1. – С. 224-229.

23. Микулич И.М. Сущностные характеристики понятия «конкурентный потенциал» / И.М. Микулич, С.О. Белова // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость. Материалы XIV Международной научно-практической конференции. – Минск, 2021. – С. 233-249.

24. Мирджамолов, М.О. Теоретические основы обеспечения

эффективности управления бизнес-процессами предприятий малого и среднего бизнеса в условиях открытой экономики / М.О. Мирджамолов // Вестник Таджикского национального университета. – 2019. – № 1. – С. 126-131.

25. Мочалова, Е.Л. Пути повышения эффективности управления бизнес-процессами предприятия малого бизнеса / Е.Л. Мочалова // Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам VI Всероссийской научно-практической конференции. Редколлегия: С.Н. Яшин, Ю.С.Ширяева. – 2019. – С. 342-344.

26. Мурзенко, Ю.В. Финансовые аспекты обеспечения эффективности управления бизнес-процессами предприятий / Ю.В. Мурзенко // Экономика и социум. – 2019. – № 2 (57). – С. 573-576.

27. Намазова, С.Н. Управление бизнес-процессами как фактор обеспечения экономической безопасности предприятий / С.Н. Намазова // Молодой ученый. – 2021. – № 1 (343). – С. 187-189.

28. Овчинникова, Т.В. Сущность эффективности управления бизнес-процессами, ее показатели и модели / Т.В. Овчинникова // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации. – 2018. – С. 148-150.

29. Пантелеев, А.В. Проблемы формирования стратегии повышения эффективности управления бизнес-процессами / А.В. Пантелеев, Д.В. Мартынов, Е.А. Надточиева // Цифровая экономика и общество. Материалы II научно-практической конференции. Под редакцией А.Н. Бородулина. – Тверь, 2022. – С. 26-32.

30. Пирогова Е. В. Управление бизнес-процессами предприятия: учебное пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2022. – 107 с.

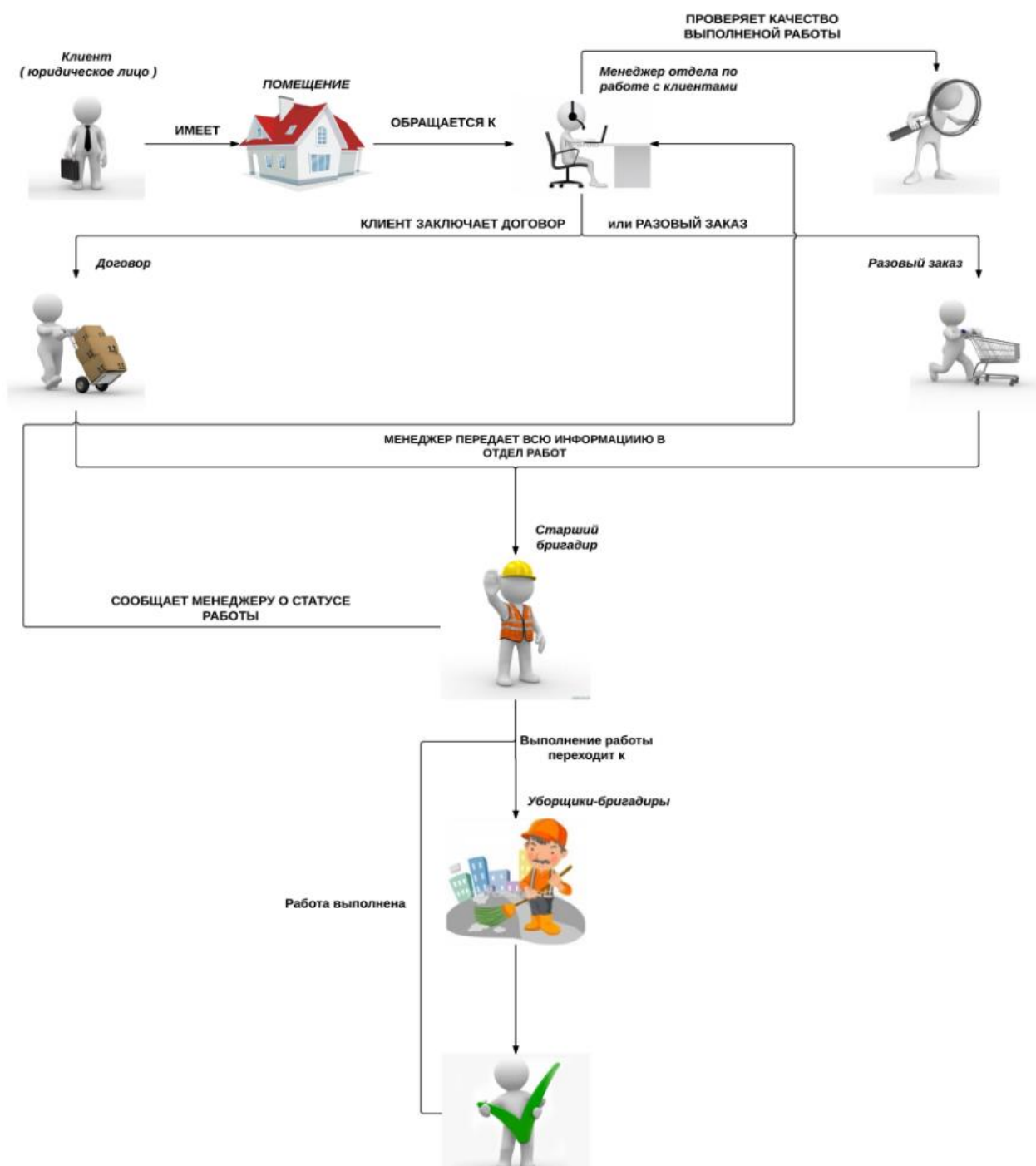
31. Попов Н.Л. Система управления бизнес-процессами / Н.Л. Попов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – №3. – С. 100-103.

32. Рагимов, К.К. Направления повышения конкурентного потенциала субъектов частного предпринимательства / К.К. Рагимов // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5 (130). – С. 890-892.

33. Рувенный, И.Я. Система компонентов клиентоориентированности организации / И.Я. Рувенный // Новые информационные технологии в науке. – 2017. – С. 97-99.
34. Савруков Н.Т. Специфика ресурсного потенциала и тенденции развития предприятий / Н.Т. Савруков // Теория и практика общественного развития. – 2023. – а№ 4. – С. 300-302.
35. Салеев Б.К. Общая характеристика затрат на качество бизнес-процессов предприятия / Б.К. Салеев // Транспортное дело России. – 2019. – №22. – С. 125-126.
36. Смирнов С.А. Современные подходы к управлению качеством в сфере услуг / С.А. Смирнов, В.С. Лавров // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5: Экономика. – 2021. – № 4. – С. 136-140.
37. Сорокина О.Г. Формирование системы KPI в структуре бизнес-процессов / О.Г. Сорокина // Транспорт: наука, образование, производство (Транспорт-2021). сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. – Ростов-на-Дону, 2021. – С. 293-296.
38. Шаблинская, А.А. Практическое применение GAP-анализа / А.А. Шаблинская, М.М. Федосеева // Advances in Science and Technology. Сборник статей VIII международной научно-практической конференции. Под редакцией В.Б. Соловьева. – 2017. – С. 165-177.
39. Юрасова М.В. Современные подходы к управлению качеством / М.В. Юрасова // Вестник Московского университета. Серия 18: Социология и политология. – 2024. – № 1. – С. 121-125.
40. ООО «Идеал». – URL: <https://www.rusprofile.ru/id/11184827> (дата обращения: 10.03.24).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Схема бизнес-процесса



ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«07» июня 2024г.

Масляев А.В.

(подпись выпускника)

(Ф.И.О.)