

Частное учреждение образовательная организация высшего образования  
«Омская гуманитарная академия»  
Кафедра управления, политики и права

ОТЧЕТ  
о прохождении практики

Вид практики: Производственная практика

Тип практики: Научно-исследовательская работа 1

Способы проведения учебной практики: выездная

Тема исследования: Разработка модели бизнес-процессов предприятия производственной сферы (на примере ТОО «МК Полимер»)

Выполнил(а):

Фамилия И.О.

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
(программа академической магистратуры)

Направленность (профиль) программы «Современные  
технологии управления»

Форма обучения: заочная

руководитель практики от ОмГА

д..п.н., доцент

Уч. степень, уч. звание, Фамилия И.О.

подпись

Место прохождения практики: (адрес, контактные телефоны):

Руководитель принимающей организации:

директор

подпись

(должность, Ф.И.О., контактный телефон)

М.П.

Омск, 2019

Частное учреждение образовательная организация высшего образования  
«Омская гуманитарная академия»

Кафедра управления, политики и права

Уч. степеней

Задание на практику

Фамилия, Имя, Отчество студента (-ки)

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент (программа академической магистратуры)

Направленность (профиль) программы «Современные технологии управления

Вид практики: Производственная практика

Тип практики: Научно-исследовательская работа 1

Индивидуальные задания на практику:

- 1) ознакомление с тематикой исследовательских работ;
- 2) формулирование темы ВКР;
- 3) подготовка рабочего плана ВКР;
- 4) составление библиографического списка по теме ВКР;
- 5) постановка целей и задач диссертационного исследования;
- 6) определение объекта и предмета исследования;
- 7) определение эмпирической базы исследования;
- 8) изучение научных источников на предмет формирования представления о современном состоянии изучаемой проблемы;
- 9) формирование методологического аппарата по теме ВКР;
- 10) сбор эмпирического материала по теме ВКР;
- 11) подготовка первой главы ВКР;
- 12) подготовка статьи по теме ВКР.

Дата выдачи задания: 07.03.2019 г.

Руководитель практики от ОмГА: \_\_\_\_\_

Руководитель практики от профильной организации (при прохождении практики в профильной организации): \_\_\_\_\_

Задание принял(а) к исполнению: .\_\_\_\_\_

## ДНЕВНИК ПРАКТИКИ

№	Дата (диапазон дат)	Вид деятельности	Подпись руководителя практики от принимающей организации о выполнении
1	07.03.2019г	Получение задания на практику.	
2	11.03.2019г	Прохождение инструктажа по технике безопасности; ознакомление с правилами и нормами ТБ.	
3	12.03.2019- 15.03.2019г	Ознакомление с учредительными документами организации, ее организационно-правовой формой; – с нормативными материалами, на основе которых организация осуществляет свою работу. Ознакомление с тематикой исследовательских работ; формулирование темы ВКР; подготовка рабочего плана ВКР.	
4	18.03.2019- 29.03.2019г	Составление библиографического списка по теме ВКР; постановка целей и задач диссертационного исследования; определение объекта и предмета исследования.	
5	01.04.2019- 05.04.2019г	Определение эмпирической базы исследования; изучение научных источников на предмет формирования представления о современном состоянии изучаемой проблемы; формирование методологического аппарата по теме ВКР; сбор эмпирического материала по теме ВКР	
6	08.04.2019- 16.04.2019г	Подготовка первой главы ВКР; подготовка статьи по теме ВКР.	
7	17.04.2019- 20.04.2019г.	Подготовка и предоставление отчета о прохождении практики.	

Подпись обучающегося \_\_\_\_\_

Частное учреждение образовательная организация высшего образования  
«Омская гуманитарная академия»

**СОВМЕСТНЫЙ РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРАКТИКИ**

\_\_\_\_\_ Гомель Люции Радиковны \_\_\_\_\_ (Ф.И.О. обучающегося)

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент (программа академической магистратуры)

Направленность (профиль) программы «Современные технологии управления»

Вид практики: Производственная практика

Тип практики: Научно-исследовательская работа 1

Руководитель практики от ОмГА д.п.н., доцент

Наименование профильной организации ТОО «МК Полимер»

Руководитель практики от профильной организации: Директор – (должность Ф.И.О.)

№	Сроки проведения	Планируемые работы
1	07.03.2019г	Получение задания на практику
2.	11.03.2019г	Инструктаж по технике безопасности в организации. Описание рабочего места в организации.
3.	12.03.2019-16.04.2019г	Ознакомление с тематикой исследовательских работ; формулирование темы ВКР; подготовка рабочего плана ВКР; составление библиографического списка по теме ВКР; постановка целей и задач диссертационного исследования; определение объекта и предмета исследования; определение эмпирической базы исследования; изучение научных источников на предмет формирования представления о современном состоянии изучаемой проблемы; формирование методологического аппарата по теме ВКР; сбор эмпирического материала по теме ВКР; подготовка первой главы ВКР; подготовка статьи по теме ВКР.
4.	17.04.2019-20.04.2019г.	Подготовка и предоставление отчета о прохождении практики.

Заведующий кафедрой УПиП: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
подпись

Руководитель практики от ОмГА \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
подпись

Руководитель практики от профильной организации \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
подпись

Подпись \_\_\_\_\_  
в родительном падеже: должность, ФИО руководителя практики от профильной организации  
удостоверяю \_\_\_\_\_  
подпись \_\_\_\_\_  
Должность, ФИО должностного лица,  
удостоверившего подпись  
М.П.

#### ОТЗЫВ-ХАРАКТЕРИСТИКА

Магистрант  
направления подготовки 38.04.02 Менеджмент ЧУОО ВО «ОмГА» ЧУОО ВО «ОмГА» проходил(а) производственную практику (НИР 1) в \_\_\_\_\_ (наименование организации, адрес)

В период прохождения практики магистрант выполняла следующие виды деятельности: изучала основные законодательные и нормативные правовые акты,

регламентирующие деятельность предприятия; изучала и анализировала организационную структуру предприятия; изучала и анализировала направления деятельности предприятия; изучала опыт управления предприятием, анализировала функционал руководителя и сотрудников, изучала основные бизнес-процессы. В части проведения научно-исследовательской работы по тематике выпускных курсовых работ (далее - ВКР) выполнила следующий объем: ознакомилась с тематиками предложенных исследовательских работ; сформулировала тему ВКР; подготовила рабочий план ВКР; составила библиографический список по теме ВКР; определила объект и предмет исследования; определила эмпирическую базу исследования; изучила научные источники на предмет формирования представления о современном состоянии изучаемой проблемы; провела сбор эмпирического материала по теме ВКР; подготовила первую главу ВКР; подготовила статью по теме ВКР.

В ходе практики обнаружила следующие умения и навыки: проявила себя дисциплинированным и ответственным сотрудником. Четко соблюдала распорядок рабочего дня компании, следовала поставленным указаниям, заданиям. Изучала бизнес-процессы предприятия, применяла теоретические и практические навыки в работе. Коммуникативные навыки, в рамках решения задач профессиональной деятельности, проявляла в устной и письменной формах на государственном (казахском), русском и английском языках. Проявляла готовность руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

Замечания: не выявлены.

Общая характеристика уровня сформированной компетенций по итогам прохождения практики: по итогам практики можно сделать вывод, что магистрант показала готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (изучила и смогла применить за время прохождения практики все нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность ТОО «МК Полимер»); в рамках практики постигла бизнес-форум «Женщина и предпринимательство», г. Астана; работала в должности Менеджера предприятия, активно участвовала в начатые предприятию договоры, самостоятельно вела переговоры; обладает способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (проявляла активный мыслительный процесс и способность к анализу при поставленных задачах и при сборе информации в целях подготовки к отчету НИР 1, обобщила полученную в ходе исследования информацию); способностью проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования (исследование по теме ВКР проводит самостоятельно; актуальность темы для ТОО «МК Полимер» очевидна и актуальна); способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями (изучила научные источники на предмет формирования представления о современном состоянии изучаемой проблемы, провела библиографический поиск); представила результаты проведенного исследования в виде научного отчета и статьи; способна проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой.

Положительно можно оценить такие качества как исполнительность и дисциплинированность, ответственность и заинтересованность. Особенно хочется отметить умение грамотно планировать свою деятельность в соответствии со стратегией развития коллектива и выполнение работы с максимальной эффективностью.

Рекомендуемая оценка \_\_\_\_\_ «отлично»\_\_\_\_\_

Руководитель практики от профильной организации \_\_\_\_\_

подпись

Подпись \_\_\_\_\_

в родительном падеже: должность, ФИО руководителя практики от профильной организации  
удостоверяю \_\_\_\_\_ подпись \_\_\_\_\_  
подпись \_\_\_\_\_ Должность, ФИО должностного лица, удостоверившего

М.П.



Частное учреждение образовательная организация высшего образования «Омская гуманитарная академия», именуемое в дальнейшем «Академия», в лице Ректора, Еремеева Александра Эммануиловича, действующего на основании Устава, с одной стороны, и Товарищества с ограниченной ответственностью «МК Полимер», именуемое в дальнейшем «Организация», в лице Директора Кильмаматова Радика Камиловича действующего на основании Устава, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

### **1. Предмет договора**

1.1. Стороны принимают на себя обязательства по организации и совместному проведению практик (учебной, производственной, преддипломной) для студентов Академии (бакалавров, специалистов, магистров) по направлениям:

Менеджмент \_\_\_\_\_

1.2. Программа практики составляется в соответствии с учебными планами и графиками учебного процесса направления подготовки (специальности) и профиля (специализации).

1.3. Настоящий договор предусматривает реализацию программ практик студентов на базе Организации.

### **2. Обязательства Академии**

2.1. Академия обязуется:

2.1. Направить студентов в Организацию для прохождения практики в соответствии с

утвержденным учебным планом.

2.2. Оказывать работникам Организации методическую помощь в организации и проведении практики.

2.3. Выделять преподавателей для научного руководства и курирования практик.

2.4. Осуществлять текущий контроль за прохождением практики со стороны руководителей практики от Академии.

2.5. Разрабатывать и утверждать рабочие программы практик, определять формы их организации и контроля.

2.6. По согласованию с Организацией привлекать её сотрудников для руководства практикой студентов на договорных условиях.

### **3. Обязательства Организации**

3.1. Организация обязуется:

3.1.1. Предоставлять базу для проведения практики со студентами по программам практик.

3.1.2. Знакомить студентов с деятельностью Организации.

3.1.3. Информировать студентов об основных направлениях массово-информационной деятельности Организации.

3.1.4. Обеспечивать участие сотрудников Организации в подведении итогов практик.

### **4. Срок договора**

4.1. Настоящий договор вступает в силу с момента подписания сторон и действует до «  »        20   г.

4.2. Договор может быть расторгнут досрочно по письменному соглашению сторон, о досрочном расторжении договора сторона должна предупредить контрагента за 1 месяц.

### **5. Заключительные положения**

5.1. Все изменения и дополнения в данный договор вносятся на основании письменного соглашения сторон.

5.2. Все споры и разногласия, которые могут возникнуть между сторонами по вопросам, не нашедшим своего разрешения в тексте данного договора, будут разрешаться путем переговоров на основе действующего законодательства.

5.3. Настоящий договор составлен в двух экземплярах на русском языке. Оба экземпляра идентичны и имеют одинаковую юридическую силу.

У каждой из сторон находится один экземпляр настоящего договора.

### **6. Реквизиты сторон:**


Ректор ЧУОО ВО «ОмГА»  
\_\_\_\_\_ / Директор \_\_\_\_\_ /

М.П.

М.П.

## ЗАЯВЛЕНИЕ

\_\_\_\_\_ (дата)

Прошу направить для прохождения производственной практики в  
(указать место практики: название предприятия, город, район, область)  
Контактная информация:  
и назначить руководителем практики  
\_\_\_\_\_  
магистрант гр. **ДЦО.РФ**

Ф.И.О. (полностью)

\_\_\_\_\_ (подпись)

Руководитель практики

(Ф.И.О., должность преподавателя)

\_\_\_\_\_ (подпись)

Зав. кафедрой

(Ф.И.О., должность)

\_\_\_\_\_ (подпись)

**ПРИКАЗ №  
(РАСПОРЯЖЕНИЕ)**

«11» марта 2019 г.

г. Караганда

**О прохождении производственной практики**

В соответствии с Договором, заключенным между ТОО «МК Полимер» и Частным учреждением образовательная организация высшего образования «Омская гуманитарная академия» (ЧУОО ВО ОмГА)

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Принять на производственную практику с 11.03.2019 года по 30.04.2019 гг. Гомель Люцию Радиковну, магистранта первого курса, направления подготовки Менеджмент ЧУОО ВО ОмГА на должность менеджера.
2. Руководителем учебной практики назначить директора ТОО «МК Полимер»

Руководитель предприятия / \_\_\_\_\_/.  
М.П.

С приказом ознакомлен \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

С приказом ознакомлен \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

**Содержание отчета**

	<i>Cmp.</i>
1. Ознакомление с тематикой исследовательских работ	2
2. Формулирование темы ВКР	5

3. Подготовка рабочего плана ВКР	5
4. Составление библиографического списка по теме ВКР	6
5. Постановка целей и задач диссертационного исследования	8
6. Определение объекта и предмета исследования	8
7. Определение эмпирической базы исследования	8
8. Изучение научных источников на предмет формирования представления о современном состоянии изучаемой проблемы	9
9. Формирование методологического аппарата по теме ВКР	11
10. Сбор эмпирического материала по теме ВКР	13
11. Подготовка первой главы ВКР	14
12. Подготовка статьи по теме ВКР	38

# ДЦО.РФ

Содержание

1. Ознакомление с тематикой исследовательских работ.....	2
2. Формулирование темы ВКР.....	5
3. Подготовка рабочего плана ВКР.....	5
4. Составление библиографического списка по теме ВКР.....	6
5. Постановка целей и задач диссертационного исследования.....	8
6. Определение объекта и предмета исследования.....	8
7. Определение эмпирической базы исследования.....	8
8. Изучение научных источников на предмет формирования представления	

о современном состоянии изучаемой проблемы.....	9
9. Формирование методологического аппарата по теме ВКР.....	11
10. Сбор эмпирического материала по теме ВКР.....	13
11. Подготовка первой главы ВКР.....	14
12. Подготовка статьи по теме ВКР.....	38

# ДЦО.РФ

## **1.Ознакомление с тематикой исследовательских работ**

С начала 1990-х годов методическим направлением, изучающим вопросы процессной организации систем управления и дающим решения по их построению, является реинжиниринг бизнес-процессов (далее - РБП) (Business Process Reengineering). Впервые термин «РБП» был введен Михаилом Хаммером – родителем первого, «традиционного» подхода к РБП, который предполагает создание новых бизнес-процессов (далее - БП) «с чистого листа». Второй подход к проведению РБП появился в результате анализа критических замечаний в адрес метода «чистого листа». Его автором считается Томас Дэйвенпорт, который предлагал, прежде чем приступать к проектированию

новых БП, изучить и отчетливо представить себе существующие бизнес процессы. Истоки концепции реинжиниринга ведут к теориям управления, разработанным еще в девятнадцатом веке. В 80-х годах 19-го века Тейлор предложил менеджерам использовать методы процессного реинжиниринга для наилучшей разработки процессов организации деятельности или перестроить такие процессы для оптимизации производительности. В начале XX века Файоль разработал концепцию реинжиниринга – осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества из всех доступных ресурсов. Несмотря на то, что технологические ресурсы в наше время изменились, эта концепция не потеряла своего значения и популярности.

Современная концепция РБП предполагает переосмысление и трансформацию бизнеса организации для более тесной координации деятельности ее функциональных частей и повышения их гибкости. Несмотря на глубокие исторические корни, многие авторы отмечают факт большого количества терминов на языке РБП (30-70% по различным данным). Причин этому достаточно, среди которых носит методологический характер. Именно полисемия понятий «процесс» и бизнес-процесс часто приводит к существенному «сдвигу» в сознании лиц, ответственных за проведение РБП, внесению путаницы и неясности. Можно определить насколько серьезными являются последствия описанной разноголосицы в определении понятия БП.

Существует множество определений или интерпретаций базовой категории РБП – понятия «БП». К сожалению, не только мнения авторов по этому вопросу не сходятся, но число этих мнений превышает количество авторов, приведем основные из определений [1]. Бизнес-процесс это:

1. Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

2. Набор логически взаимосвязанных действий, выполняемых для достижения определенного выхода бизнес-деятельности.

3. Структурированное конечное множество действий, спроектированных для производства специфической услуги (продукта) для конкретного потребителя или рынка. Или – специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в пространстве, с указанием начала и конца, точным определением входов и выходов. Или – структурируемый, измеряемый набор действий, созданный, чтобы произвести определенный выход для конкретного клиента или рынка.

4. Сущность, определяемая через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, частично включающие устройства потребителя услуг/товаров, в которой происходит наращивание стоимости производимой услуги/товара.

5. Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более видов и заканчивающихся созданием продукта, необходимой клиенту и доводствующий его по стоимости, достоверности, сервису и качеству. Или – поток событий в системе, описывающий, как клиент начинает, ведет и завершает использование бизнеса.

6. Логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга.

7. Любые виды деятельности в работе организации.

8. Систематизированное последовательное исполнение функциональных операций, которые приносят специфический результат.

9. Совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует входящие элементы в выходящие.

10. Ряд взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы в выходы [2].

Таким образом, авторы работ, посвященных РБП, и организации - разработчики стандартов «раскрашивают» различными оттенками многогранное понятие «бизнес-процесс».

## **2. Формулирование темы ВКР**

Тема ВКР: Разработка модели бизнес-процессов предприятия производственной сферы (на примере ТОО «МК Полимер»).

## **3. Подготовка рабочего плана ВКР**

### **СОДЕРЖАНИЕ**

Введение.....	
1 Бизнес-процесс в современной теории управления .....	
1.1 Понятие основные характеристики бизнес-процессов .....	
1.2 Методологии моделирования бизнес-процесса .....	
1.3 Оптимизация бизнес-процесса, как одна из основных задач в современном управлении .....	
2 Анализ модели бизнес-процессов на примере ТОО «МК Полимер» .....	
2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия .....	2.2
Анализ функциональной модели бизнес-процессов в ТОО «МК Полимер»	2.3
Анализ ключевых бизнес-процессов в ТОО «МК Полимер» .....	
2.3 Выбор бизнес-процессов ТОО «МК Полимер» для анализа и моделирования .....	
3 Разработка мер по совершенствованию бизнес-процессов ТОО «МК Полимер» .....	
3.1 Информационный анализ процессов и создание контекстной диаграммы	3.2

3.3 Ключевые проблемы в моделях бизнес-процессов ТОО «МК Полимер»
3.3 Разработка решения проблем в моделях бизнес-процессов предприятия ТОО«МПолимер».....
Заключение .....
Список использованных источников .....

#### **4. Составление библиографического списка по теме ВКР**

1. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – Москва: Стандарты и качество, 2013. – 271 с.
2. Киселев, А. Г. Бизнес-процессы и процессный подход : учеб пособие / А. Г. Киселев // КомпьютерПресс. – 2011. – № 1. – С. 16–21.
3. Д. В. Гайдар // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты: материалы международной научно-практической конференции. - Ростов-на-Дону: ФГЭУ «РИНХ», 2012. - 31 с.
4. Спивак, В.А. Документирование управленческой деятельности: учебное пособие / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 256 с.
5. Петина, Н. Процессный подход: инструкция по применению [Электронный ресурс] / Н. Петина // Группа компаний «РУСКОНСАЛТ». - 2014. - Режим доступа: [http://www.rusconsult.ru/common/stati-nashihekspertov/stati-nashih-ekspertov\\_66.html](http://www.rusconsult.ru/common/stati-nashihekspertov/stati-nashih-ekspertov_66.html)
6. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе: учебник / М. Хаммер, Д. Чампи. - Санкт-Петербург: Издательство С.-Петербургского университета, 2013. - 138 -151 с.
7. Ковалев, С. М. Технология структуризации и описания организации - шаг за шагом /С.М. Ковалев // Консультант директора. - 2014. - № 8. - С. 2-3.
8. ИТ для отрасли металлоконструкций: масса потребностей, минимум инструментов [Электронный ресурс] / CNews. - 2013. - Режим доступа:

[http://www.cnews.ru/articles/it\\_dlya\\_strojki\\_massa\\_potrebnostej](http://www.cnews.ru/articles/it_dlya_strojki_massa_potrebnostej)

9. Репин, В. Описание бизнес-процессов: стремление к простоте / В. Репин // Современные технологии управления. - 2014. - №9. - С. 12-13.
10. Цуканова, О. А. Методология и инструментарий моделирования бизнес-процессов: учеб. пособие / О.А. Цуканова. - Санкт-Петербург: Университет ИТМО. - 2015. - 101 с.
11. Толченов, А. В. Математические и инструментальные методы экономики: учебное пособие/ А.В. Толченов. - Москва, 2015. – 204 с.
12. Кондратьев, В. В. Моделируем и анализируем бизнес-процессы: навигатор для архитекторов бизнес-процессов: учебное пособие / В.В. Кондратьев; под ред. В.В. Кондратьева. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 109 с.
13. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 319 с.
14. Елохов, А. М. Управление качеством: учебное пособие/А.М. Елохов. - Москва : ИНФРА-М, 2011 . - 34 с.
15. Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие для бакалавров / Ж. Д. Дармилова. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. - 168 с.
16. Катрич, С. В. Организация бизнеса и его менеджмента : учеб. пособие / С. В. Катрич. - Санкт-Петербург: Дело АНХ, 2011. - 276 с.
17. Репин, К. Н. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление: учебник для вузов / К. Н. Репин. - Москва: Оникс, 2013. - 416 с.
18. Бойдел Т. Н. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителя / Т. Н. Бойдел. - Москва: АО «Ассиана», 2016. -117 с.
19. Бусленко Н. П. Моделирование сложных систем: учебник для вузов / Н. П. Бусленко. - Москва: Наука, 2012. -298 с.
20. Валуев С. А., Игнатьева А. В. Организационный менеджмент: учебное пособие / С. А. Валуев, А. В. Игнатьева. - Москва: Алпекс, 2014. -328 с.

21. Гаврилова Н.А. Итоги деятельности ООО «РАЙТ» / Н.А. Гаврилова // Восточно-Сибирская правда. – 2011. – №87. – С. 8.
22. Васильева Н.В. Бизнес-реинжиниринг: учебное пособие. М.: Экмос, 2012. 224 с.
23. Принципы формирования бизнес-процессов: электронная статья. URL: [http://www.elitarium.ru/2010/10/04/principy\\_biznes\\_processov.html](http://www.elitarium.ru/2010/10/04/principy_biznes_processov.html)
24. Процессный подход к управлению организацией: электронный журнал PlanSys. URL: <http://www.plansys.ru/process/business-processdefinition/classify>
25. Ефимов В.В. Описание и улучшение бизнес-процессов: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2011. - 84 с.
26. Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. Показываем бизнес-процессы // уникальная российская модульная программа, 2-е издание. 2013. – 103 с.
27. Полоцкий Ю.И., Виноградов А.В. Идентификация и описание бизнес-процессов // Методы менеджмента качества. 2010. - 7–9 с.
28. Агеевич Т.Л., Морозов Ю.С. Оптимизация бизнес-процессов: научная статья. Георгия и практика общественного развития. 2011. - 204–226 с.
29. Зубарев Н.А. Организация бизнес-процессов как инструмента развития предприятий малого и среднего предпринимательства: научная статья. Российское предпринимательство. 2012.- 80–86 с.
30. Миняев Е.В. Методы совершенствования бизнес-процессов: научная статья. Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2011.- 125–129 с.
31. Бабыкина Л. И. Понятие и виды бизнес-процессов в управлении ЖКХ // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXI междунар. науч.-практ. конф. № 11(31). – Новосибирск: СиБАК, 2013

## **5. Постановка целей и задач диссертационного исследования**

Целью настоящей работы является совершенствование работы предприятия производственной сферы ТОО «МК Полимер», для повышения эффективности работы и конкурентоспособности предприятия, а также

привлечения новых клиентов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать основную деятельность и использование информационных технологий на предприятии ТОО «МК Полимер»;
- провести анализ и моделирование бизнес-процессов в ТОО «МК Полимер» и выделить стержневые бизнес – процессы;
- сформулировать выводы по результатам моделирования и предложить решение выявленных проблем.

## **6. Определение объекта и предмета исследования**

Предметом исследования являются проблемы анализа существующих бизнес-процессов на предприятии ТОО «МК Полимер».



## **7. Определение эмпирической базы исследования**

Информационно-эмпирической базой исследования являлись нормативно-правовые документы, регламентирующие развитие малых и средних предприятий, сведения, полученные в результате опросов сотрудников предприятия, материалы периодических изданий экономического профиля, диссертационных исследований, данные бухгалтерской и статистической отчетности предприятия ТОО «МК Полимер», материалы представленные в сети Интернет.

## **8. Изучение научных источников на предмет формирования представления о современном состоянии изучаемой проблемы**

В настоящее время существует множество определений понятия «бизнес-процесс». Все они описывают бизнес процесс с различных точек зрения. В таблице 1 приведены определения бизнес-процессов различных авторов.

Таблица 1 – Понятие «бизнес-процесса»

Автор	Определение
М. Портер и В. Миллер	Бизнес - процесс - это сущность, определяемая через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, частично включающие устройства потребителя услуг (товаров в которых происходит наращивание стоимости производимой услуги/товара)
И.И. Мазур, В.Д. Шапиро	Бизнес-процесс есть системный замкнутый процесс
М. Робсон, Ф. Уллах	Бизнес-процесс есть системный замкнутый процесс, представляющий собой поток работы
М. Хаммер, Дж. Чампи и др.	Бизнес-процесс есть системный замкнутый процесс, представляющий собой поток работы. Этот процесс имеет начало («вход»), определенное количество стадий деятельности и результат работы, получаемый «на выходе»

Так в своей статье Бабыкина Л.И. дает обзор определения бизнес-процессов различных авторов. Автор отмечает, что в трудах Эрикссона приводится следующее определение: «Бизнес-процесс — это: цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы

предприятия для переработки объекта (физически и виртуально) с целью достижения определенных результатов или продукции для удовлетворения внутренних и внешних потребителей».

Таким образом, очевидно, что любой процесс представляет собой упорядоченную последовательность выполнения каких-либо действий, функций, операций по преобразованию «входа» (данные, материалы и др.) в «выход» (продукт, услуга и др.). Однако отличительной особенностью бизнес-процесса от простого процесса является его бизнес-направленность, то есть он отражает какую-либо хозяйственную деятельность (результатом которой обычно является получение прибыли).

Далее, Бабыкина Л.И. отмечает, что другим из подходов к определению бизнес-процессов в организации является метод цепочки ценностей, предложенный М. Портером и В. Миллером: «Сущность, определяемая через точки входа и выхода, интегрирует и организационные устройства, частично включаяющие устройства производителя, услуг (товаров), в которых происходит наращивание стоимости приводимой услугой /товара».

Далее, опираясь на взгляды ученых, было уточнено понятие бизнес-процесса. Бизнес-процесс есть системный замкнутый процесс (как считают И.И. Мазур, В.Д. Шапиро), представляющий собой поток работы (по определению М. Робсона, Ф. Уллаха). Этот процесс имеет начало («вход»), определенное количество стадий деятельности и результат работы, получаемый «на выходе» (как считают М. Хаммер, Дж. Чампи и др.).

Вместе с тем в дополнение к точкам зрения О.Д. Евсеева И.И. Мазура, В.Д. Шапиро [2], М. Робсона, Ф. Уллаха можно считать, что не всякий процесс можно назвать бизнес-процессом, даже если этот процесс приводит к созданию продукта, представляющего ценность для потребителя (как считают М. Хаммер, Дж. Чампи). Поэтому производственную деятельность предприятия, целью которой будет реализация произведенного продукта, следует считать

бизнес-процессом, если в результате продажи произведенной продукции предприятие получит прибыль, так как целью создания любого коммерческого предприятия является получение прибыли.

Бизнес-процесс является объектом, который функционирует под воздействием субъекта – руководителя бизнес-процесса. Руководитель бизнес-процесса – это должностное лицо или коллегиальный орган управления, имеющий в своем распоряжении ресурсы, необходимые для выполнения функции преобразования, и несущий ответственность за результат бизнес-процесса. Воздействие руководителя бизнес-процесса на бизнес-процесс выражается в управлении. Руководитель бизнес-процесса является неотъемлемой частью бизнес-процесса.

Функция преобразования – это одно или несколько действий (операций), осуществляемые в логической последовательности и направленные на изменение в одного объекта результата с определенными характеристиками с помощью ресурсов. Следовательно, можно утверждать, как утверждает в своей работе Йономарев Е., что бизнес-процесс представляет собой совокупность видов деятельности предприятия, результатом которых будет получение прибыли.

Однако, как отмечает Бабыкина Л.И., ориентирование в бизнесе только на получение прибыли может привести в конечном итоге к потере возможностей предприятия конкурировать с другими товаропроизводителями. Снижение конкурентоспособности предприятия будет являться результатом отсутствия совершенствования технологии производства продукции, и недостаточного обновления ассортимента продукции, которое может привести к неполному удовлетворению предпочтений потребителей. Отсутствие расширения производства не позволит предприятию наращивать прибыль, даже при стабильном спросе на данную продукцию (услугу).

В своей статье Пинаев Д., Веретенников Д. отмечают, что: «бизнес-процессы

могут являться одним из основных капиталов компании». Холодков А. отмечает, что главное, что отличает бизнес-процесс от проекта – это то, что он повторяется из раза в раз по одной и той же схеме. Бизнес процессы имеют следующие «измерения»:

- Производительность (продуктивность) – то, сколько будет получено выручки при помощи процесса;
- Затраты ( себестоимость ) – то, сколько необходимо потратить на процесс;
- Эффективность – соотношение производительности и затрат, что позволяет оценить «стоит ли игра свеч», а также сравнить между собой разные варианты осуществления одного и того же процесса.

Таким образом, бизнес-процесс - это комплексное понятие. Развитие бизнеса очень зависит от взаимосвязанных операций, процедур и действий. Нельзя представить себе завод без поставки сырья, его обработки, работников за станками и бухгалтера. Предприятие – это закрытая система, которая функционирует, как целостный организм. И чтобы всеgra работало без заминок и задержек, нужен главный мозг – опытный менеджер, который проведет анализ и будет следить за слаженностью действий всех бизнес-процессов.

## **9. Формирование методологического аппарата по теме ВКР**

Важным направлением в организации работы над ВКР является формирование методологического аппарата исследования, то есть его проектирование.

Методологический аппарат помещается во введении и состоит из разделов, которые содержат сведения о том, как обоснована актуальность выбранной

темы, как сформулирована проблема, объект и предмет исследования, какие задачи это исследование решило, какие конкретные результаты получены автором и пр.

Таким образом, методологический аппарат по теме ВКР представлен следующим образом:

В современных условиях предприятие является основным звеном рыночной экономики, поскольку именно на этом уровне создается нужная обществу продукция, оказываются необходимые услуги.

Теория и практика реформирования Казахстанской экономики отражает тот факт, что современное производство должно соответствовать повышенным требованиям, а именно: обладать высокой гибкостью из-за сокращения жизненного цикла товаров, необходимости обновления продукции; значительным усложнением технологий, а, следовательно – постоянно совершенствоваться.

Актуальность темы оптимизации бизнес-процессов заключается в том, что в результате совершенствования таких процессов предприятие находит резервы повышения эффективности своей деятельности: выявляются и устраняются дублирование функций, «узкие» места, чрезмерная стоимость каких-либо операций, низкое качество выполнения операций, наличие излишних операций, несогласованность действий участников и т.п.

Целью настоящей работы является совершенствование работы предприятия производственной сферы ТОО «МК Полимер», для повышения эффективности работы и конкурентоспособности предприятия, а также привлечения новых клиентов.

Предметом исследования являются проблемы анализа существующих бизнес-процессов на предприятии ТОО «МК Полимер».

Объектом исследования является торгово-производственное предприятие «МК Полимер».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие

задачи:

- проанализировать основную деятельность и использование информационных технологий на предприятии ТОО «МК Полимер»;
- провести анализ и моделирование бизнес-процессов в ТОО «МК Полимер» и выделить стержневые бизнес – процессы;
- сформулировать выводы по результатам моделирования и предложить решение выявленных проблем.

## **10. Сбор эмпирического материала по теме ВКР**

Эмпирическое исследование экономического поведения включает три обязательных этапа: постановка проблемы (целей и задач, гипотез) исследования; сбор и обработку информации на предприятии; анализ результатов. В зависимости от целей исследования определяется метод, который будут использовать для сбора информации, ее источник.

Основным источником эмпирического исследования бизнес-процессов деятельности ТОО «МК Полимер» является отчетная (финансовая) и иная документация используемая в работе предприятия, а так же Устав предприятия и Учетная налоговая политика.

Источником эмпирического обследования, так же является руководитель предприятия- информация о нем, о его деятельности и структуре предприятия.

Дополнительным источником эмпирического обследования является информированный персонал: менеджер предприятия и главный бухгалтер.

## **11. Подготовка первой главы ВКР**

### **Введение**

В современных условиях предприятие является основным звеном рыночной экономики, поскольку именно на этом уровне создается нужная

обществу продукция, оказываются необходимые услуги.

Теория и практика реформирования Казахстанской экономики отражает тот факт, что современное производство должно соответствовать повышенным требованиям, а именно: обладать высокой гибкостью из-за сокращения жизненного цикла товаров, необходимости обновления продукции; значительным усложнением технологий, а, следовательно – постоянно совершенствоваться.

Актуальность темы оптимизации бизнес-процессов заключается в том, что в результате совершенствования таких процессов предприятие находит резервы повышения эффективности своей деятельности: выявляются и устраняются дублирование функций, «узкие» места, чрезмерная стоимость каких-либо операций, низкое качество выполнения операций, наличие излишних операций, несогласованность действий участников и т.п.

Целью настоящей работы является совершенствование работы предприятия производственной сферы ТОО «МК Полимер», для повышения эффективности работы и конкурентоспособности предприятия, а также привлечение новых клиентов.

Предметом исследования являются проблемы анализа существующих бизнес-процессов на предприятии ТОО «МК Полимер».

Объектом исследования является торгово-производственное предприятие «МК Полимер».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать основную деятельность и использование информационных технологий на предприятии ТОО «МК Полимер»;
- провести анализ и моделирование бизнес-процессов в ТОО «МК Полимер» и выделить стержневые бизнес – процессы;
- сформулировать выводы по результатам моделирования и предложить решение выявленных проблем.

# 1 Бизнес-процесс в современной теории управления

## 1.1 Понятие и основные характеристики бизнес-процессов

С начала 1990-х годов методическим направлением, изучающим вопросы процессной организации систем управления и дающим решения по их построению, является реинжиниринг бизнес-процессов (далее - РБП) (Business Process Reengineering). Впервые термин «РБП» был введен Михаилом Хаммером – родителем первого, «традиционного» подхода к РБП, который предполагает создание новых бизнес-процессов (далее - БП) «с чистого листа». Второй подход к проведению РБП появился в результате анализа критических замечаний в адрес метода «чистого листа». Его автором считается Томас Дэйвенторт, который предлагал, прежде чем приступить к проектированию новых БП, изучить и отчетливо представить себе существующие бизнес процессы. История концепции реинжиниринга берет начало в XIX веке. В 1800-х годах 19-го века Тейлор предложил менеджерам использовать методы процессного инженеринга для наилучшей разработки процессов организаций деятельности или перестроить такие процессы для оптимизации производительности. В начале XX века Файоль разработал концепцию реинжиниринга – осуществление деятельности в соответствии с поставленными задачами путем получения оптимального преимущества из всех доступных ресурсов. Несмотря на то, что технологические ресурсы в наше время изменились, эта концепция не потеряла своего значения и популярности.

Современная концепция РБП предполагает переосмысление и трансформацию бизнеса организации для более тесной координации деятельности ее функциональных частей и повышения их гибкости. Несмотря на глубокие исторические корни, многие авторы отмечают факт большого количества примеров неуспеха РБП (30-70% по различным данным). Причин

этому явлению много, ряд из них носит методологический характер. Именно полисемия понятий «процесс» и бизнес-процесс часто приводит к существенному «сдвигу» в сознании лиц, ответственных за проведение РБП, внесению путаницы и неясности. Можно определить насколько серьезными являются последствия описанной разноголосицы в определении понятия БП.

Существует множество определений или интерпретаций базовой категории РБП – понятия «БП». К сожалению, не только мнения авторов по этому вопросу не сходятся, но число этих мнений превышает количество авторов, приведем основные из определений [1]. Бизнес-процесс это:

1. Совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

2. Набор логически связанных действий, выполняемых для достижения определенного выхода бизнес-деятельности.

. Структурированное конечное множество действий, проектированных для производства специфической услуги (продукта) для конкретного потребителя или рынка. Или – специфически упорядоченная совокупность работ, заданий во времени и в пространстве, с указанием начала и конца, точным определением входов и выходов. Или – структурируемый, измеряемый набор действий, созданный, чтобы произвести определенный выход для конкретного клиента или рынка.

4. Сущность, определяемая через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, частично включающие устройства потребителя услуг/товаров, в которой происходит наращивание стоимости производимой услуги/товара.

5. Множество внутренних шагов (видов) деятельности, начинающихся с одного и более входов и заканчивающихся созданием продукции, необходимой клиенту и удовлетворяющей его по стоимости, долговечности, сервису и

качеству. Или – полный поток событий в системе, описывающий, как клиент начинает, ведет и завершает использование бизнеса.

6. Логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как продукт или услуга.

7. Любые виды деятельности в работе организации.

8. Систематизированное последовательное исполнение функциональных операций, которые приносят специфический результат.

9. Совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которая преобразует входящие элементы в выходящие.

10. Ряд взаимосвязанных видов деятельности, преобразующих входы в выходы [2].

Таким образом, авторы работ, посвященных РБП, и организации - разработчик стандартов «расширяют» различные оттенками многогранного понятие «бизнес-процесс». В зависимости от задач внимание авторов может быть уделено одному или нескольких его свойствах. Например, БП как целевая организационная деятельность (действия); получение продукта (услуги/товара) - одна из основных целей процесса; БП - это система; БП - механизм получения добавочной стоимости и т.д. Некоторые авторы отождествляют понятия «БП» и «проект» [2]. Нужно заметить, что многие «ключевые» свойства БП выделяются без должного обоснования. Например, в качестве свойства БП никак нельзя задавать признак «действие над ресурсами», т.к. это свойственно любому процессу без исключения. Да и само понятие «действие» априори подразумевает присутствие ресурса. Так же не являются отличительными признаками: формирование добавочной стоимости, целевая направленность и т.п.

Наиболее выверенными являются определения, прошедшие тщательные процедуры согласований в авторитетных организациях, которым делегирована

ответственность за разработку стандартов или рекомендаций к ним. Тем не менее, авторитет апологетов РБП и важность затронутой темы для формирования общего языка общения между проводниками РБП, руководством организации, внешними исполнителями и методологиями РБП создают проблемную ситуацию, которая настоятельно требует разрешения.

Для устранения выявленных несоответствий в определениях можно было бы использовать формальные методы теории определений [3]. Однако, можно избежать использования подобных громоздких процедур, если положиться на формальную логику, а также использование некоторых уже апробированных формализмов, предлагаемых в исследованиях операций.

Рассматривая отличительные признаки бизнес-процессов, прежде всего, нужно обратить внимание на прямой перевод английского слова «business» на русский язык как «деятельность», а также практически полную лингвистическую идентичность этих понятий. Понятие «деятельность» является базовой категорией используемой для описания форм существования индивида. Отсюда очевидно, что иных процессов, кроме процессов «деятельности» в организациях не существует. Поэтому, предположение наличия в организациях иных процессов, кроме процессов деятельности или БП, выдвигаемое некоторыми специалистами в области РБП, по правилам лингвистики является некорректным [4]. Естественно, существуют и другого рода аргументы против деления множества процессов в организациях на БП и иные процессы. Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Наиболее часто основным признаком бизнес-процесса различными авторами называется «поставка продукта внешнему потребителю». При этом, как правило, не даются ответы на следующие вопросы:

1. Какие процессы включает в себя БП - всю совокупность процессов, обеспечивающих производство и поставку продукта (1), или только какую-то их часть (2)?
2. Если выбран вариант ответа (1), то не будет ли эта полная

совокупность процессов, следуя системному мировоззрению, совпадать с полным множеством процессов организации, т. е. не будет ли организация являться единственным бизнес-процессом?

3. Если выбран вариант ответа (2), то, как эту полную совокупность процессов отделить от всего множества процессов организации, которые, согласно системному подходу, прямо или косвенно взаимосвязаны? Каковы адекватные критерии такой декомпозиции?

4. Если не замечать первые 3 вопроса, то какова, собственно, прагматическая цель и/или методологическая целесообразность разделения организационных процессов на БП и иные процессы? Существует ли какой-нибудь практический эффект от такого «методического» изыска?

5. Сколько на самом деле в организации производится продуктов? Ограничено ли множество производимых в организации продуктов продуктами, поставляемыми внешнему по отношению к организации потребителю? Не производятся ли продукты, которыеемые внутри организации?

Можно обсудить, обсуждаемый признак с моделью организации, в которой наложен строгий учет услуг, поставляемых исполнителями друг другу, когда понятие «внешний потребитель» размывается? Здесь речь может идти не только о персонале или «внутреннем рынке» организации, но и об организации как производственной кооперации предприятий, направленной на выпуск общей продукции. Другими словами, не имеет ли смысл обсуждаемый признак только для простейшей модели организации с понятным внешним потребителем?

Автор уверен, что нет особой необходимости подробно анализировать возможные ответы на поставленные вопросы, звучащие скорее риторически. Основной вывод очевиден – всем процессам организации свойственно экономическое содержание, т. е. у каждого процесса есть свой потребитель и, следовательно, свой продукт. Поскольку у каждого процесса есть свой

исполнитель, то процесс является одним из обязательных атрибутов деятельности исполнителя, следовательно, любой процесс – это процесс деятельности или бизнес-процесс.

Итак, мы пришли к следующим заключительным выводам относительно отличительных признаков понятия «БП»:

1. «Поставка продукта внешнему потребителю», «формирование процессом прибавочной и/или потребительной стоимости», «наращивание стоимости» не могут использоваться в качестве отличительных признаков БП.

2. Все процессы организации участвуют в обмене услугами/товарами независимо от степени учета такого обмена в самой организации и, следовательно, со всем присущим им экономическим содержанием не обладают специфическими отличительными признаками, если контекстом их описания является моделирование действий над ресурсами.

Следует обратить внимание на одну важную особенность БП, на которой не акцентируют внимание многие авторы в формулировках определений БП, а именно – бизнес-процесс не является действием, реальным реально в текущий момент времени. БП это всегда лишь представление таких действий, абстракция, модель. Это представление действий может быть реализовано или нет. Поэтому эффективность реализации БП не есть эффективность, собственно, бизнес-процесса. Например, существуют ошибки исполнителя БП, которые снижают эффективность его реализации. Следовательно, эффективность БП – это идеальная оценка деятельности, получаемая в процессе того или иного моделирования деятельности организации. При этом исполнитель БП не является элементом бизнес-процесса, как пользователь персонального компьютера не является элементом программного продукта. Исполнитель БП является механизмом, поставляющим услуги, обеспечивающие исполнение бизнес-процесса, т. е. исполнитель БП сам является процессом. Аналогично, ресурсы, поставляемые процессу, не являются его составной частью, а являются своего рода ограничениями для

исполнения БП. Поэтому далее под процессной моделью организации (или бизнес-моделью) нужно понимать формализованное описание системы БП организации в целом [5].

Исходя из сказанного и следуя методологии системного анализа, будем опираться на следующее системно-операционное определение БП, которое не противоречит выше приведенным определениям, и не содержит в себе несущественных признаков.

Бизнес-процесс – это операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг/товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам.

Приведенное определение свидетельствует о том, что БП в силу свойств понятия «операция» всегда может быть описан математической моделью - целевым функционалом с множеством ограничений. А это является важнейшим условием для постановки задачи глобальной оптимизации управления всеми разными ресурсами. Видно, что базовыми категориями в системно-операционном определении БП являются понятия «действие», «услуга/товар» и «ресурс». Первое из них - это одно из простейших отношений между оперирующей стороной и предметом, которое является интуитивно ясным и, как правило, однозначно интерпретируемым. Под ресурсом обычно понимают реальный объект, существование которого предполагается, и стоимость или ценность которого не возрастает в процессе совершения операций над ним. Снижение ценности ресурса обусловлено, например, износом оборудования, усталостью или старением персонала, а информационный ресурс может не потерять своей ценности в процессе использования. Напротив, стоимость услуги (товара) в процессе ее производства и поставки возрастает, т.е. ресурс является источником возникновения услуги (товара). В этом состоит основное отличие ресурса от услуги (товара) на интервале времени исполнения операции. Однако, не все так

однозначно, и исходные понятия нуждаются в дополнительной контекстной конкретизации.

Реинжиниринг бизнес-процессов - это один из БП организаций, включаемый некоторыми авторами в БП «разработка бизнеса» [6]. Этот вывод следует из известного постулата кибернетики - а именно, что объект (организация) и субъект (РБП) управления должны составлять единую систему [7].

Итак, анализ смыслового содержания понятия БП и связанных с ним понятий можно считать завершенным. Возможно, излишняя подробность изложения была вызвана субъективной остротой восприятия автором важности четкого определения исходных понятий РБП.

## 1.2 Методологии моделирования бизнес-процесса

Существует четыре, наиболее распространенные, подхода к выбору бизнес-процесса для исследования и оптимизации.

1. Процессы, создающие наибольшую добавленную стоимость (экономическую стоимость, которая определяется издержками компании, относимыми на продукцию);

2. Процессы, создающие наибольшую ценность для клиентов (маркетинговую стоимость за счет дифференциации продукции);

3. Процессы с наиболее интенсивным межзвенным взаимодействием, создающие транзакционные издержки;

4. Процессы, определенные стандартами ИСО 9000, как обязательные к описанию при постановке системы менеджмента качества. Отметим также отличия в подходах 1 и 2:

«Потребительскую ценность» не следует путать с добавленной стоимостью – разницей между стоимостью потребляемых компанией ресурсов и стоимостью ее продукции – это взгляд со стороны самой компании, вернее ее

финансиста, экономиста, бухгалтера или владельцев. Конечно, компания должна быть доходной, но, например, стандарты качества ИСО 9000 отражают, прежде всего, точку зрения потребителя. Кроме того, концепции ИСО исходят из того, что наиболее успешными и в долговременном финансовом аспекте являются компании, предоставляющие своим потребителям качественную продукцию.

Казахстанская, Российская и мировая практика предлагает следующие варианты техник описания бизнес-процессов:

Словесное описание в произвольной форме. Язык – это универсальная моделирующая система и, следовательно, справится и с этой задачей. Но, как правило, такое описание настолько громоздко, что ошибки и неточности в нем становятся неизбежными, а сам документ обречен на забвение.

Формальное описание. Это некоторое ограничение языка, при котором вводятся специальные внутренние формы или процесс описывается через систему частных документов: таблиц, документов, должностных инструкций, т.п.

ДЦ.РФ

Больший шагом к достижению желаемой ясности и наглядности в описании процесса является переход к графическому языку – диаграммам процессов, деревьям структур данных и т.п. в данном случае необходим некий стандарт – универсального графического языка не существует.

Также возможны варианты – собственный стандарт предприятия или переход на международные. Рассмотрим, что дает переход на международные стандарты. Во-первых, понимания таких описаний становится возможным за пределами предприятия, то есть намечается отход от, так называемых, «субъективных систем управления». Во-вторых, к стандартно описанным процессам можно применить стандартные же техники анализа и оптимизации. По аналогии: применяя международные стандарты финансовый отчетности, вы получаете в свое распоряжение накопленную мировой практикой библиотеку

техник финансового анализа.

Осуществление реинжиниринга необходимо начать с выбора наиболее подходящей методологии описания (или моделирования) бизнес-процессов. Наиболее простыми являются:

1. Блок-схема бизнес-процесса, состоящая действий и принимаемых решений, взаимосвязанных друг с другом;
2. Словесное описание бизнес-процесса, отвечающее также на вопрос - каковы затраты времени и денежных средств на принятие решений, ожидание и осуществление действий в бизнес-процессе.

К сожалению, кроме несомненных достоинств – простоты и очевидности – представленная методология является недостаточно наглядной и удобной для определения эффективности реализации бизнес-процесса. Поэтому был разработан ряд более эффективных методологий, наиболее распространенные из которых являются следующие:



Методология структурного анализа и проектирования (SASD). Эта методология основана на классической и весьма успешной методологии структурного проектирования программного обеспечения и информационных систем. Так как в разработке прикладных программ и ИС приходится постоянно иметь дело с различными информационными процессами, то неудивительно, что разработанные для этого методологии оказались вполне применимыми и для моделирования бизнес-процессов [9].

Методология SADT представляет собой дальнейшее развитие методологии структурного анализа и проектирования.

Методология IDEF. Это наиболее глубоко проработанная и наиболее обширная методология, позволяющая описывать не только бизнес-процессы, но и функциональные блоки (например, маркетинг или финансы), различные объекты в компании и действия над ними (например, весь комплекс процессов

обработки и выполнения заказа клиента), а также состояние и динамику развития бизнес-единиц компании и компании в целом. Методология IDEF состоит из 14 компонентов, наиболее важными из которых являются:

- IDEF0 (методология моделирования функциональных блоков);
- IDEF1 (методология моделирования информационных потоков в компании);
- IDEF2 (методология моделирования динамики развития компании);
- IDEF3 (методология документирования бизнес-процессов в компании);
- IDEF4 (методология описания различных объектов в компании и действий над ними);
- IDEF5 (методология описания текущего состояния компании и тенденций его изменения).

Задачи, которые приходится решать в ходе реинжиниринга, обычно характеризуются высокой степенью сложности и большой ответственностью. Опыт предыдущих лет развития этого направления показал, что успешный реинжиниринг не может быть осуществлен без твердой методологической основы. Установленные методологии проведения реинжиниринга бизнес-процессов разработаны ведущими консалтинговыми фирмами мира.

В проведении реинжиниринга участвуют специалисты двух типов – профессионалы в области реконструируемого бизнеса и разработчики информационных систем. Опыт реинжиниринга показывает, что по настоящему успешное и новаторское внедрение информационных технологий является уникальным творческим процессом: управляющие компании и специалисты-технологи, знакомясь с методами информационных технологий, сами делают открытия относительно возможностей их использования в своем конкретном бизнесе. В то же время, создание высококачественных информационных систем требует участия профессионалов в области информационных технологий. Возникает проблема поиска общего языка, которая стоит на пути интеграции современных технологий моделирования и разработки сложных систем.

Именно эта тенденция и наблюдается сейчас в развитии методологий и инструментальных средств реинжиниринга бизнес процессов [10].

Поскольку реинжиниринг ориентирован на процессы, а не на данные, традиционные подходы оказались неадекватны. Объектно-ориентированный подход является единственным пока подходом, позволяющим описывать как данные о сущностях, так и их поведение. Кроме того, он обеспечивает создание прозрачных, легко модифицируемых моделей бизнеса и информационных систем, допускающих повторное использование отдельных компонентов [11].

Имитационное моделирование обеспечивает не только наиболее глубокое представление моделей для непрограммирующего пользователя, но и наиболее полные средства анализа таких моделей. Модели создаются в виде потоковых диаграмм, где представлены основные рабочие процедуры, используемые в компании, описано их поведение, а также информационные и материальные потоки между ними. Впрочем, построение реальных имитационных моделей довольно трудоемкий процесс, а их детальный анализ, выходящий за рамки простого собрания статистики по срокам и стоимостям, зачастую требует от пользователя специальной поддержки. Для описания рабочих процедур может понадобиться дополнительное программирование.

В завершении можно сделать вывод о том, что проблема эффективного управления предприятием рассматривается как один из ключевых факторов успешного существования и развития фирмы. Необходимо отметить, что несмотря на «засилье» зарубежных рекомендаций по способам решения данной проблемы отечественные авторы также внесли определенный вклад в разработку данной проблемы, но из-за особенностей нашей государственной политики их взгляды не получили дальнейшего развития. Задача управления предприятием состоит в исследовании влияния различных внешних и внутренних событий на параметры бизнес-процессов и в корректном регулировании этих параметров для достижения требуемой эффективности функционирования всей системы.

### **1.3 Оптимизация бизнес-процесса, как одна из основных задач в современном управлении**

Предприятие представляет собой инструмент достижения совокупности целей, сформированных основными заинтересованными группами (в первую очередь, собственниками, высшим руководством и персоналом предприятия). Это определение носит сущностный характер и не имеет отношения к организационно-правовой форме конкретной хозяйствующей единицы. Целью создания коммерческого предприятия, как правило, является извлечение материально-финансовой выгоды в виде имущества (в том числе, его суррогатов) и/или доход [12].

Коммерческое предприятие является сложной системой, в рамках которой реализуется законченное множество динамических процессов. В теории и практике организационного управления для обозначения основного класса этих процессов принято использовать обобщенное понятие «бизнес-процесс». Бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности, в рамках которых в ходе использования одни или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя. Само по себе предприятие также может рассматриваться как процесс самого высокого уровня обобщения [13]. Реализация бизнес-процесса всегда приводит к изменению потребительской и/или добавленной стоимости.

Процессный подход позволяет подойти к проблеме проектирования, создания и управления предприятием с «инженерных» позиций. При этом под организационным проектированием мы понимаем развернутую во времени совокупность процедур, позволяющую сформировать определенную целенаправленную систему деятельности (предприятие). Каждая такая процедура вмешивается в налаженный или случайный ход событий, увеличивая вероятность возникновения события цели. Иными словами, основной задачей

организационного проектирования является получение четкого ответа на вопрос: «Каким должно быть предприятие, чтобы с его помощью можно было реализовать поставленные цели?» Основу процесса организационного проектирования составляет разработка формально-логической модели предприятия, отвечающей целевым установкам основных заинтересованных групп.

Процессно-ориентированные технологии часто соотносят с так называемой «инжиниринговой» («реинжиниринговой») концепцией управления. В связи с этим, подчеркнем, что подобный подход в теории и практике организационного развития не является чем-то принципиально новым. Его основы были предложены еще классиками менеджмента А. Файолем, Г. Эмерсоном, Ф. Тейлором [14].

В логистической парадигме в рамках бизнес-процессов выделяются отдельные операции, соответствующие им ресурсы и исполнители. Выполнение бизнес-процесса инициируется событиями (ситуациями), а сам бизнес-процесс имеет свой однозначный отклик на изменение параметров внешней или внутренней сред (например, изменение цен, ставок налогов, увольнение сотрудников, поступление товаров на склад, заключение контракта, выставление рекламации, выпуск нового продукта и др.). В частности, используется понятие «логистика сервисного отклика» (service response logistics, SRL), которое определяется как процесс координации логистических операций, необходимых для оказания услуг наиболее эффективным способом с точки зрения затрат и удовлетворения запросов потребителей (Ballou, 2014). Таким образом, предприятие трактуется как многоуровневая сервисная система, а управление предприятием – как регулирование параметров бизнес-процессов или параметров логистических цепочек. Подобный подход является основой общепринятых стандартов бизнес-моделирования (например, методологии IDEF) и методологии

структурного анализа и проектирования (Structured Analysis and Design Technique, SADT), базой функционально-стоимостного анализа (Activity Based Costing, ABC) и реализуется в целом ряде программных комплексов (ARIS, IDEF/ Design, Rational Rose, SAP R/3, «Галактика», «Парус», «Эталон» и др.) [15].

Предприятие как открытая система строит свое функционирование в существенной (хотя и не однозначной) связи с внешней средой. Отсюда одной из центральных задач управления предприятием является задача позиционирования во внешней среде, в частности отыскание оптимального положения в сети ресурсных потоков. Это связано с тем, что часть параметров бизнес-процессов (например, такие экзогенные величины как объем реализации продукции, ставки налогов, тарифы на энергоносители, рыночные цены, курсы валют и др.) формируется во внешней среде предприятия, что может быть интерпретировано как проявление возможных или ограничивающих факторов. Важно, если все бизнес-процессы определены и построена корректная параметрическая модель управления предприятием, то природа этих факторов не имеет значения (учитывается только их динамика). Также необходимо помнить, что разделение параметров на «внешние» и «внутренние» весьма условно и определяется целями моделирования.

В условиях динамично развивающейся рыночной среды наибольшее внимание заслуживает изучение методов, способствующих планомерному и результативному изменению бизнес-процессов в организации. В литературе по управлению бизнес-процессами распространены следующие методы совершенствований процессов: упрощение, идеализация, структурирование функций качества, анализ рабочих ячеек, статистические методы, реинжиниринг и бенчмаркетинг [16].

Как становится очевидным, существует много инструментов и методов совершенствования. Методы реализуются с помощью набора инструментов.

Для выбора бизнес-процессов используются:

Самооценка. Инструмент используется для получения общего представления об уровне показателей организации.

Анализ трендов. Инструмент используется для оценки динамики уровня показателей организации после проведения самооценки.

Диаграмма «паутины». Инструмент используется для сравнения уровня показателей собственной организации с конкурентами.

Матрица показателей. Инструмент используется для анализа потребности в улучшении различных бизнес-процессов. Анализ основан на оценке важности процесса и его текущего уровня показателей.

Оценка бизнес-процесса с точки зрения стадии жизненного цикла может определить наиболее подходящий метод его совершенствования, что рассмотрим в таблице 1.

Таблица 1 – Методы совершенствования бизнес-процессов

Метод	Сущность метода	Стадия жизненного цикла бизнес-процесса	Обоснование выбора метода
Анализ рабочих ячеек	Оптимизация процесса через анализ технических требований к продукции	Определение процесса	Определение входа, выхода, ресурсов, составление карты процесса
Упрощение	Сокращение потерь и расходов элементов бизнес-процесса	Развитие процесса	Адаптация процесса к рынку, устранение лишних операций и функций, совершенствование взаимодействия субпроцессов
Обратный инжиниринг	Формирование идеального процесса через коллективное предложение идей	Развитие процесса	Приведение нового процесса в соответствие с идеальной моделью
Структурирование функции качества	Улучшение процессов через сопоставление требований потребителей со средствами удовлетворения их	Развитие процесса	Выбор ключевых направлений адаптации процесса к требованиям потребителей

	потребностей		
Статистическое управление	Статистический анализ показателей процесса и выявление факторов, влияющих на отклонение	Стабильное функционирование процесса	Высокая удовлетворенность клиентов, выявление и нейтрализация факторов, случайно воздействующих отрицательно на процесс
Реинжиниринг	Радикальное перепроектирование сети бизнес-процессов	Снижение эффективности процесса	Низкая удовлетворенность потребителей, рост затрат на процесс, необходимость радикальных мероприятий по изменению процесса
Бенчмаркинг	Сравнение бизнес-процессов с эталонными процессами	Снижение эффективности процесса, развитие процесса	Использование лучших моделей бизнес на рынке для реорганизации собственных процессов.

Тестирование критериев. Это вычислительный инструмент, который используется для выявления такого бизнес-процесса, который оказывает наибольшее влияние на критические факторы успеха.

СФК. Инструмент, который используется для обеспечения последовательного планирования совершенствования. При этом принимаются во внимание требования внешних потребителей и требования, которые налагаются стратегией самого предприятия [21].

После решения о том, какой же из бизнес-процессов надо в первую очередь усовершенствовать, следующий логический шаг – это документирование и понимание. В данной стадии инструменты для достижения цели следующие:

- картирование зависимостей;
- блок-схема процесса;
- критический инцидент;
- контрольный листок;

- диаграмма Парето.

Третья важная стадия в работе по совершенствованию – анализ проблемы.

Некоторые инструменты, используемые в этой стадии:

- схема причин и результатов, предназначенная для идентификации причин возникновения проблем;
- анализ коренной причины;
- график (поле коррекции) – предназначен для идентификации связей между явлениями;
- Гистограмма – предназначена для наглядной сортировки информации о процессе;
- граф связей (диаграмма связей) – предназначен для установления связей между явлениями и их возможными причинами;
- матричная диаграмма. Инструмент предназначен для графического изображения данных, для выявления связей и зависимостей.

**ДЦО.РФ**  
Изменение, наличие среди параметров бизнес-процессов динамически изменяющихся экзогенных величин делает процесс функционирования предприятия значительно менее управляемым и предсказуемым. Последнее, в частности, выражается в снижении вероятности достижения поставленных целей. Отсюда задача позиционирования предприятия во внешней среде (в частности, на рынке) является первичной по отношению к задаче внутренней организации бизнес-процессов [22].

В настоящее время известно несколько инструментов позиционирования: SWOT-матрица, PEST-матрица, SNW-матрица, модель BCG, GE/McKinsey, ADL-LC, SPACE и др. Большинство из них строится на основе результатов качественного анализа или методом экспертных оценок, что порождает значительное количество проблем, связанных с многочисленными разнотечениями при формировании конкретных моделей. В частности, для указанных инструментов не разработаны четкие критерии классификации

факторов внешней и внутренней среды, не составлены обоснованные перечни исследуемых параметров и т.д. В связи с этим практическая значимость данных инструментов для целей управления предприятием весьма ограничена.

Задача позиционирования во внешней среде сводится к непрерывному поиску оптимального (по заданному критерию) положения предприятия в общеэкономической системе потоков материально-технических, финансовых, информационных и трудовых ресурсов. Такая формулировка является значительно более строгой в сравнении с имеющими подходами. Тем не менее, математически подобная задача решается с большим трудом, а точнее сводится к классической задаче оптимального управления абстрактным объектом.

Важно четко различать две точки зрения на процесс позиционирования: позиционирование как моделирование будущего состояния и позиционирование как управленческий процесс. Кратко поясним вторую точку зрения [22]. В классической теории оптимального регулирования понятие «состояние» определяется как некоторая характеристика системы, значение которой в данный момент времени определяет текущее значение выходной величины и оказывает влияние на ее будущее. Несмотря на определенную расплывчатость данного определения в нем отмечен важный момент, которому часто не уделяется должного внимания. Распространенная ошибка состоит в том, что позиционирование часто рассматривают как своеобразное управление «будущим» состоянием. В то же время, исходя из приведенной формулировки, можно определить позиционирование только как воздействие на фактическое (текущее) состояние предприятия с целью достижения им в будущем целевого (заданного, планового) состояния. Иначе говоря, управление в отличие от моделирования всегда имеет отношение только к настоящему времени [23].

Отдельного рассмотрения требуют вопросы встречного влияния предприятия на параметры внешней среды (этому служат мероприятия Public Relations, реклама и прочие методы стимулирования сбыта, лоббирование и др.). В общем

случае, потенциал встречного влияния определяется следующими основными характеристиками:

1. Масштабы и социально-экономические результаты деятельности предприятия.
2. Стратегическая значимость предприятия (принадлежность к структурообразующей отрасли, доля в структурообразующей отрасли).
3. Географическая локализация предприятия и подконтрольных ему структур.
4. Контроль над средствами массовой информации.
5. Развитость институциональной (коммерческой и социальной) структуры, в том числе принадлежность к крупным ФПГ.
6. Личные качества и достижения (в том числе, социально-политические) руководства или собственников предприятия.

Сочетание процессно-ориентированного и событийного подходов позволяет построить корректную модель управления предприятием. Можно выделить два принципиальных подхода к формированию данной модели.

- «сверху-вниз» от интегральной целевой функции, развития к частным параметрам деятельности (по схеме «дерева целей» или точнее по семантическому графу оценочных критериев) для построения параметрической модели предприятия;
- «снизу-вверх» в организационном аспекте с целью построения корректной системы распределения работ и исполнителей в рамках реализуемых бизнес-процессов [25].

Более подробно остановимся на особенностях первого подхода. Процессно-ориентированные технологии организационного управления базируются на фундаментальных (в частности, кибернетических) принципах управления. По содержанию и механизму действия организационное управление полностью соответствует классической схеме регулирования с обратной связью, что объясняется инвариантностью данной схемы по отношению к различным предметным областям и задаваемым целям функционирования. Например,

информационная часть системы бюджетирования полностью поглощается корректно построенной моделью управления, в рамках которой с помощью бюджетов осуществляется регулирование финансово-экономической составляющей деятельности предприятия. Бюджеты при этом трансформируются в элементы стандартной системы управления по отклонениям, манипулирующей плановыми (нормативными) и фактическими показателями [27].

Именно в связи с инвариантностью и практической значимостью кибернетических алгоритмов одной из важнейших предпосылок является положение о первичности модели управления по отношению к другим моделям, отражающим различные аспекты деятельности предприятия (финансовой, производственной, организационной и др.). В частности, строго под алгоритм функционирования системы управления должна формироваться учетная политика (за исключением официальных форм отчетности), собираясь маркетинговая информация проводящаяся мониторингом внешней и внутренней среды. Имея место обратная зависимость – ограниченные методы сбора, обработка и представления информации во многом определяются особенностями функционирования системы управления.

Регулирование параметров бизнес-процессов на предприятии осуществляется системой организационного управления (СОУ), т. е. человеко- машинным комплексом, системообразующим фактором которого является управленческое решение [29]. Отметим, что аппарат управления (менеджмент предприятия, дирекция) является только компонентом СОУ. Другой – автоматизированной составной частью СОУ выступает система поддержки принятия управленческих решений (СППУР), формирующая проекты управленческих решений. Проект управленческого решения – это оформленный в соответствии с принятыми на предприятии стандартами результат логического вывода лица, принимающего решения (ЛПР) [30].

Внимание организационной структуре управления предприятием практически не уделяется, речь скорее должна идти о способах корректного распределения работ внутри бизнес-процессов. Это обусловлено тем, что организационная структура (иерархическая, функциональная, матричная и др.) фактически является лишь субъективным способом кластеризации отдельных фрагментов бизнес-процессов по функциональным подразделениям (отделам, службам и т.д.), осуществляемым лицом, принимающим решения. В случае пренебрежения издержками на содержание персонала организационная структура практически не оказывает влияния на эффективность деятельности предприятия. Важное значение имеет только корректное распределение функций (работ), ресурсов и исполнителей в рамках реализуемых бизнес-процессов, учитывая социально-психологические особенности сотрудников. Причем исполнители не обязательно должны быть одинаково локализованы (например, в случае виртуальных предприятий, телеработы и др.).

**ДЦОРФ**  
Предводительства, может отдать следующее. Функционирование предприятия – это уникальный слабо предсказуемый (стохастический) целенаправленный процесс, в ходе которого предприятие переходит из одного состояния в другое («смещается в пространстве состояний»). Задача управления предприятием состоит в исследовании влияния различных внешних и внутренних событий на параметры бизнес-процессов и в корректном регулировании этих параметров для достижения требуемой эффективности функционирования всей системы.

## 12. Подготовка статьи по теме ВКР

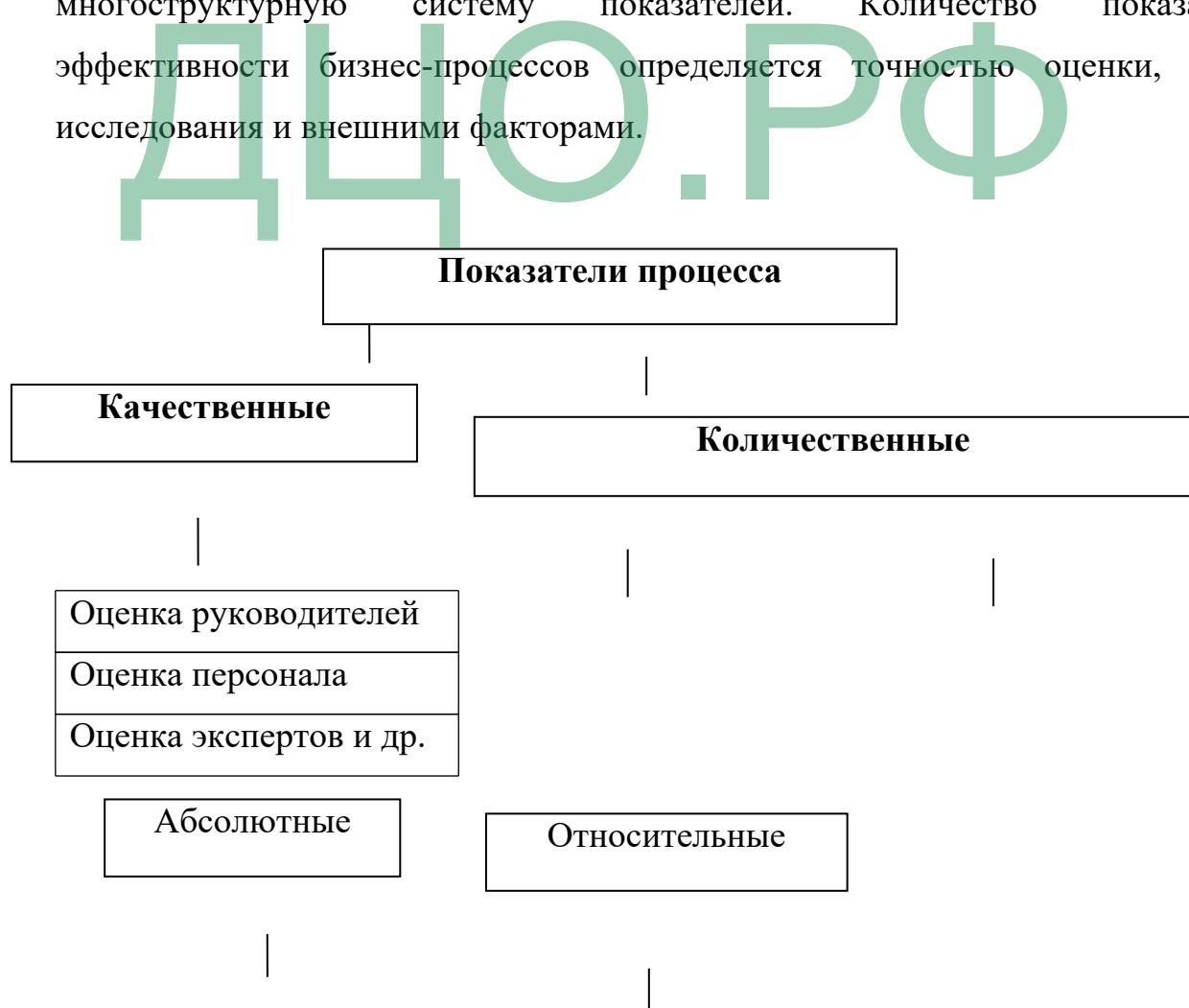
Гомель Л.Р. – ЧУ «Омская гуманитарная академия», магистрант 1 курса

### МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Изучение проблем, связанных с проведением анализа бизнес-процессов,

обозначает множество нерешенных задач, в числе которых определение наиболее значимых показателей оценки их эффективности.

Количество показателей эффективности бизнес-процессов определяется видом и сложностью процессов по ряду определенных характеристик, а также точностью оценки, целью исследования и другими внешними факторами. Для оценки бизнес-процессов, как правило, используются качественные и количественные показатели это, и выступает основанием для оценки эффективности бизнес-процессов. Определение главных показателей позволяет выявить наиболее слабое звено в общей структуре бизнес-процессов. На каждой организации должна быть собственная ориентированная под систему потребностей шкала оценки, специфичная для реализуемых бизнес-процессов. Система показателей должна быть гибкой, легко адаптированной к изменениям процессов, и в случае изменений предприятиям следует использовать многоструктурную систему показателей. Количество показателей эффективности бизнес-процессов определяется точностью оценки, целью исследования и внешними факторами.



Показатели времени выполнения
Технические показатели
Показатели стоимости
Показатели качества

План/факт
Сравнение с другим процессом
Удельные



Бизнес-процесс – это горизонтальная структура элементов взаимодействия, при которой выпуск продукции или отдельных ее компонентов становится реализуемой целью. Анализ процессов включает работу с графическими схемами, анализом информации по процессам, измерение показателей и сравнительный анализ. Для того чтобы предприятия были конкурентоспособными и сделать свой бизнес более эффективным, руководителям следует предпринимать шаги на оптимизацию бизнес-процессов предприятия. Предприятия, ориентированные на процесс, обеспечивают внутри себя непрерывный производственный цикл. Для обеспечения непрерывности производства, бизнес-процессы нуждаются в оптимизации и эффективности.

Эффективность бизнес-процесса заключается в продуктивности использования финансовых и технических ресурсов при решении поставленных задач.

Под результатами бизнес-процессами понимается степень достижения поставленной цели, которая не может определяться параметрами самого бизнес-процесса, а задается извне, в системе взаимосвязанных и взаимообусловленных бизнес-процессов определяет требования последующих процессов.

Для анализа бизнес-процессов предприятия должны быть разработаны функционально-информационные модели:

- определение трудоемкости бизнес-процессов и трудозатрат их участников;
- разработка системы планирования процессов организации;
- осуществление мониторинга выполнения процессов;
- разработка системы документооборота.

Оптимизацией бизнес-процессов занимаются все участники рынка – производители, конкуренты, инвесторы. Каждый участник стремится получить общую картину выполненной оценки исследуемых бизнес-процессов, также стремится получить полную информацию о протекающих процессах.

Каждый участник может инициировать создание задач.

Методы анализа бизнес-процессов могут использоваться в виде анализа существующей системы, разработка новых или старых бизнес-процессов или адаптация процессов к новым условиям. Моделирование и анализ бизнес-процессов ведется в двух направлениях:

1. Описание процессинга – моделирование помогает получению внешнего взгляда на процесс и в следствии получению эффективности деятельности.
2. Нормирование деятельности – придерживание правил установленных при моделировании можно увеличить производительность изучаемых процессов.

Этапы моделирования зависят от вида решаемых проблем. Один и тот же процесс может быть проанализирован с применением двух или трех видов анализа одновременно:

1. Объектный анализ – процессы описываются только в отношении с выбранным объектом;
2. Имитационный анализ – проводится на внешних объектах с учетом всех внутренних и внешних составляющих процесса;
3. Функциональный анализ – это описание этапов деятельности в четкой временной последовательности [2].

Методы анализа бизнес-процессов используются для проведения исследований, поиска резервов и новых возможностей.

Существуют разные методы анализа например: SWOT-анализ, анализ проблем процесса, ранжирование процессов, АВС-анализ процесса и др.

Метод SWOT-анализа предразумевает выявление сильных и слабых сторон, возможностей для прогресса. Этот метод относится к качественной группе методов, т.к. не имеет количественную оценку процессов. Полученные данные используются для выявления причин низкой эффективности процессов и определения характеризующих его показателей [3].

Метод ранжирования используется на подготовительной стадии проекта, когда необходимо дать характеристику каждому крупному процессу организации и принять последующие решения.

Метод непрерывности процесса изучает последовательность операций выполняющихся в ходе реализации деятельности, упрощение бизнес-процессов сокращая и перераспределяя обязанности между исполнителями операций процессов.

Процессный подход дает возможность руководителям определять и управлять ключевыми процессами в организации. Управление на основе процессов позволяет увеличить эффективность горизонтальных

связей между подразделениями. Технологии описания бизнес-процессов делает все операции компании прозрачными и понятными, позволяет анализировать операции и находить сильные и слабые стороны.

Для эффективной деятельности организации руководители должны правильно определять главные показатели оценки эффективности. Главным показателям должно уделяться наибольшее внимание, потому что от этого зависит достижении максимальной эффективности бизнес-процессов.

#### Литература:

1. Репин В., Елиферов В. «Методики анализа бизнес-процессов», 2013  
<https://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/bp.shtml>
2. Дубинина Н.А. «Показатели оценки бизнес-процессов предприятия», 2016-. 179-191  
<https://socionet.ru/publication.xml?h=spz:cyberleninka:6506:16843437>
3. Оценка эффективности бизнес-процессов -  
[https://studbooks.net/1213622/menedzhment/otsenka\\_effektivnosti\\_biznes\\_protseessov](https://studbooks.net/1213622/menedzhment/otsenka_effektivnosti_biznes_protseessov)