МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

УО «АЛМАТЫ МЕНЕДЖМЕНТ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 684.4.05. На правах рукописи

**КАЗЫБАЕВА АЛУА СЕРИКБЕКОВНА**

**Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент эффективного роста предприятия**

6D052000 – «Деловое администрирование»

# Диссертация на соискание степени доктора делового администрирования (DBA)

Научные консультанты:

Тулембаев Алижан Нуралиевич, PhD

Кажиев Бакытжан Толеукажиевич, DBA

Республика Казахстан

Алматы, 2022

# СОДЕРЖАНИЕ

[НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ 3](#_Toc86844467)

[ОПРЕДЕЛЕНИЯ 4](#_Toc86844468)

[ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ 6](#_Toc86844469)

[ВВЕДЕНИЕ 7](#_Toc86844470)

[1 РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ 11](#_Toc86844471)

[1.1 Классификация и структура бизнес-процессов в компании 11](#_Toc86844472)

[1.2 Сущность и особенности использования методов реинжиниринга бизнес-процессов 21](#_Toc86844491)

[1.3 Реинжиниринг бизнес-процессов как метод управления организациями для эффективного повышения прибыли компании 31](#_Toc86844492)

[1.4 Эффективное использование современных информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов 51](#_Toc86844493)

[2 ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ КОМПАНИИ ТОО «КОЛЛЕКТОРСКОЕ АГЕНТСТВО «М.Б.А. ФИНАНСЫ» 61](#_Toc86844494)

[2.1 Текущее состояние развития реинжиниринга бизнес-процессов в Казахстане 61](#_Toc86844495)

[2.2 Анализ развития и характеристика деятельности ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» 70](#_Toc86844497)

[2.3 Формирование повышения уровня конкурентоспособности компании ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» с применением BPM/CRM систем 83](#_Toc86844498)

[3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ С УЧЕТОМ ПРИМЕНЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ ТОО «М.Б.А. ФИНАНСЫ» 103](#_Toc86844501)

[3.1 Разработка методических подходов к оценке деятельности ТОО «М.Б.А. Финансы» 103](#_Toc86844502)

[3.2 Эффективность использования методов реинжиниринга для ТОО «М.Б.А. Финансы»](#_Toc86844503) 111

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 1](#_Toc86844504)24

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 1](#_Toc86844505)28

[Приложение А 1](#_Toc86844506)36

# НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей диссертации использованы ссылки на следующие стандарты:

[ГОСТ 2.004-88](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=30039667) ЕСКД. Общие требования к выполнению конструкторских и технологических документов на печатающих и графических устройствах вывода ЭВМ

ГОСТ 7.1-2003 Библиографическая запись. Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления

ГОСТ 1.12-2000 Государственная система стандартизации Республики Казахстан. Документы нормативные текстовые. Общие требования к построению, изложению, оформлению и содержанию

ГОСТ 1237-2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Документы на бумажных носителях. Общие технические требования к архивному хранению

ГОСТ 2.106-68 ЕСКД. Текстовые документы

ГОСТ 7.32-2001 Отчет о научно-исследовательской работе (Структура и правила оформления).

# ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Реинжиниринг** – это перестройка (перепроектирование) и радикальное, скачкообразноесовершенствование деловых процессов работы компании.

**Бизнес-процессы** - наиболее важная часть в определении бизнес-реинжиниринга, при этом вызывающее наибольшие трудности в понимании и имплементации управляющими. Успешный выпуск продукта или отдельных компонентов становится результатом этих горизонтальных иерархий внутренних и зависимых между собой функциональных процессов.

**S-Designor** - это графический инструмент для проектирования структуры реляционных баз данных.

**G2** - машина, мыслящая в режиме реального времени, для критически важных приложений, максимизирующих быстроту адаптации и эффективность бизнеса.

**ERP**-**система** – это система для автоматизации бизнес-процессов компании. Основным назначением систем ERP-класса является повышение общей производительности предприятия за счет сокращения количества «ручных» операций, сбора и аккумуляции данных и упорядочивания бизнес-процессов внутри компании.

**Компетентный менеджмент** — это один из факторов, который является основным в оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов.

**KPI результата** — качество и количество полученного результата.

**KPI затрат** — количество затраченных ресурсов.

**KPI функционирования** — насколько выполнение бизнес-процессов соответствует требуемому алгоритму его выполнения.

**KPI производительности** — соотношение полученного результата и ресурса, затраченного на его получение.

**KPI эффективности (показатели эффективности)** — это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

**Методика быстрого анализа решения (FAST)** - способ поиска наиболее подходящих вариантов совершенствования отдельновзятого процесса путем короткого (однодвухдневного) совещания.

**Система менеджмента качества** - является частью [системы управления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%25D0%25A1%25D0%25B8%25D1%2581%25D1%2582%25D0%25B5%25D0%25BC%25D0%25B0_%25D1%2583%25D0%25BF%25D1%2580%25D0%25B0%25D0%25B2%25D0%25BB%25D0%25B5%25D0%25BD%25D0%25B8%25D1%258F) организации.

**Цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act)** — итерационный 4-х ступенчатый **метод**, используемый в бизнесе для совершенствования процессов или продуктов.

**Упpaвлeниe пpoцeccoм (процeccный пoдxoд)** – управленческий метод, позволяющий добиться непрерывного увеличения уровня удовлетворения клиента при эффективной работе компании.

**CASE-cpeдcтвa** - набор инструментов и методик пpoгpaммнoй инжeнepии, нацеленные на разрешение иccлeдoвaтeльcкиx и пpoeктныx зaдaч, включающих в себя такие стадии как : - составление структурированной аналитики определенной выбранной области, составление и последующая разработка идей, стратегическая имплементация разработанных планов и эффективное управление ресурсами компании.

**Влaдeлeц пpoцecca** - выбранный представитель в компании, на которого возложена обязанность создания и структурирования идей, целей и задач, распределение ресурсов, необходимых для их достижения, определение результативности процесса, который так же несет ответственности в целом.

**Мoдepaтop** - выбранный представитель в компании, а обязанности которого входит организация эффективной работы команды над проектом (группы, обладающей экстренностью в данном вопросе), a тaкжe, организовывать и модерировать процесс командных встреч, обсуждений, проекта и, как результат, поиска наиболее подходящего, согласованного решения.

**Учacтники кoмaнды (стандарт от 5 до 7 чeлoвeк)** - работники огранизации, обладающие необходимыми компетенциями и работаюзии на определенных уровнях иерархии, Важно, работники не находятся в прямом подчинении друг у друга.

**Методология IDEF** - наиболее распространенная и исчерпывающая методология, позволяющая описание как бизнес-процессов в целом, так работу с отдельными функциональными сегментами и разнообразными объектами в организации (например, полный спектр от процесса получения до выполнения клиентского заказа). Так же методика позволяет оценивать динамику развития, состояние организации и в целом и отдельно взятых бизнес - единицах.

**IDEF** - это графический язык структурирования процессов, благодаря которому становится возможно провести объективную аналитику как конкретно взятого бизнес процесса, так и совокупности систем в целом.

**Методология структурного анализа и проектирования (SASD)** - методология, которая базируется на классической и эффективной методике структурного проектирования программного обеспечения и информационных систем.

**Имитационное моделирование** – в данной категории находятся инструменты реинжиниринга, нужные для аналитики скорости развития существующей модели организации и ее нового видения.

**Средства создания информационных систем (ИС)** – средства, использующиеся для создания ИС, при наличии уже измененных и улучшенных процессов в организации.

**Многофункциональные инструменты** – инструменты, которые используются для автоматизации базовых блоков реинжиниринга, включая в себя как создание идеи, ее развитие и планирование до финальной поддержки новой готовой модели.

**Сбалансированная система показателей** — инструмент стратегического управления результативностью, частично стандартизированная форма отчётности, позволяющая менеджерам отслеживать исполнение заданий сотрудниками, а также последствия исполнения или неисполнения.

**ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ**

РБП – реинжиниринг бизнес-процессов

БП – бизнес-процесс

ERP - (сокр. от Enterprise Resource Planning) означает «планирование ресурсов предприятия»

ИТ – информационные технологии

США – Соединенные Штаты Америки

СНГ – Содружество Независимых Государств

KPI – Key Perfomance Indicator

FAST - Методика системного анализа функций

СМК – система менеджмента качества

PDCA - Plan – Do – Check – Act, итерационный 4-х ступенчатый метод, используемый в бизнесе для совершенствования процессов или продуктов.

CASE ([англ.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%25D0%2590%25D0%25BD%25D0%25B3%25D0%25BB%25D0%25B8%25D0%25B9%25D1%2581%25D0%25BA%25D0%25B8%25D0%25B9_%25D1%258F%25D0%25B7%25D1%258B%25D0%25BA) computer-aided software engineering) — набор инструментов и методов программной инженерии для проектирования программного обеспечения, который помогает обеспечить высокое качество программ, отсутствие ошибок и простоту в обслуживании программных продуктов.

IDEF (I-CAM DEFinition или Integrated DEFinition) —для решения задач [моделирования](https://ru.wikipedia.org/wiki/%25D0%259C%25D0%25BE%25D0%25B4%25D0%25B5%25D0%25BB%25D0%25B8%25D1%2580%25D0%25BE%25D0%25B2%25D0%25B0%25D0%25BD%25D0%25B8%25D0%25B5) [сложных систем](https://ru.wikipedia.org/wiki/%25D0%25A1%25D0%25BB%25D0%25BE%25D0%25B6%25D0%25BD%25D0%25B0%25D1%258F_%25D1%2581%25D0%25B8%25D1%2581%25D1%2582%25D0%25B5%25D0%25BC%25D0%25B0), позволяют отображать и анализировать модели деятельности широкого спектра сложных систем в различных разрезах.

BRM – Business Relationship Management

CRM – Customer Relationship Management

ИС – информационные технологии

ССП – сбалансированная система показателей

# ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-процесс (Business Process)– это совокупность последовательных действий, взаимосвязанных между собой, требующие четкого алгоритма применения, которые позволят быстро, качественно и эффективно использовать имеющиеся ресурсы компаний с целью получения наилучшего результата для всех участников процессов. С момента появления термина бизнес процессы, последний нередко подвергался изучению, анализу, усовершенствованию, и конечно же, оптимизации.

Внедрение таких систем позволит компании увеличить эффективность работы с минимальными затратами ресурсов и времени. Для того, чтобы максимально точно понимать какие процессы/операции в банке подлежат улучшению и автоматизации, необходимо определить какие процессы вынужден ежедневно выполнять сотрудник с применением ручного вмешательства. Знание этих процессов, в свою очередь, позволит оптимизировать работу сотрудника, подразделения или банка в целом, что позволит в дальнейшем минимизировать расходы на внедрение каких-либо программ.

В нынешней бизнес - эпохе в основе работы и компаний - гигантов, таких как Apple или Coca-Cola и маленьких магазинчиков лежат непрерывно повторяющиеся, отработанные бизнес-процессы. Каждый, из которых по отдельности является алгоритмом действий и методом решения проблем, для получения нужного результата. Получение заявки покупателя, выполнение заказа, оплата услуг контрагентов- каждое действие является отдельным бизнес-процессом.

Без сомнений, успешность и уровень конкурентоспособности организации и, как следствие, ее доходность на рынке определяется эффективностью исполнения бизнес-процессов.

Профессионалы в области технологий управления бизнес процессами в попытке значительно увеличить их продуктивность и действенность определили, что не смотря на уровень развития компании, ее прибыльность и структурированность внутренних и внешних процессов всегда есть возможность увеличения уровня продуктивности и эффективности как определенных отделов внутри, так и компании в целом. Увеличение т возможно в несколько раз, а не просто на 10-20% на всех уровнях организации благодаря именно реинжинирингу (эволюционировавшая форма оптимизации рабочих процессов).

Именно это осознание стало началом становления современного аналога оптимизации рабочих процессов - дисциплине реинжиниринга бизнес-процессов.

Гипотезой исследования является автоматизация бизнес-процессов как один из инструментов повышения эффективности работы сотрудников и компании в целом. На сегодняшний день многие сферы переходят в онлайн формат с применением новых автоматизированных систем.

**Актуальность темы исследования**. В ситуации динамичного роста рынка, такие причины (как внешние так и внутренние) стали толчком к необходимости постоянного развития:

* первое, важно принимать во внимание, что без постоянной доработки и развития, все процессы имеют тенденцию к ухудшению с течением времени. Это факт, который невозможно оспорить - рынок развивается благодаря постоянной конкуренции и компании, находящиеся в стадии стагнации теряют рентабельность. Без совершенствования и обновления уровень стандартов непременно будет падать. Исправление этого потребует дополнительных усилий и финансовых вливаний;
* второе, как было сказано выше, конкуренция на рынке растет с каждым днем, и, если компания не улучшает свою эффективность, не повышает уровень оказываемых услуг и товара, то компании-конкуренты не будут терять времени. Важно понимать, что даже в случае наличия только 2-3 компаний на рынке в определенной нише и отсутствия желания у них к развитию, в сегмент будут заходить более активные третий лица, готовые к совершенствованию и повешению качества работы;
* из предыдущих пунктов становится ясно, что приличии конкуренции и обличия товара, покупатели - клиенты становятся ве более избирательными. Для компании жизненно необходимо не просто соответствовать требованиям, но и предвосхищать их.

Следовательно, эффективность и конкурентоспособность организации равнопропорциональна качеству оказываемых ею услуг, точности аналитики, оценки внутренних бизнес-процессов и способности организации в целом к адаптации в условиях постоянных изменений на рынке.

Изменения на рынке не являются чем то экстраординарным - необходимость в оных появляется стихийно, не завися от имплементированых в компании методов 8 управления, и мотивированно растущим темпом современной жизни и нестабильностью окружающей среды.

Соответственно, компании, желающаей не просто существовать на рынке, но и иметь высокий уровень дохода, необходимо непрерывное совершенствование бизнес процессов и технологий произвлдства.

**Объект исследования**: ТОО «М.Б.А. Финанс».

**Предметом исследования** данной диссертационной работы является улучшение менеджмента бизнес-процессов организации.

**Целью** данного исследования является анализирование теоретических и методических аспектов организации бизнес-процессов и составление рекомендаций и механизма оптимизации основных бизнес-процессов как пути совершенствования системы управления в исследуемой организации.

**Задачами** являются:

- анализ сути и содержания эффективного менеджмента бизнес-процессов в компании;

- резюмирование принципов и актуальных методов управления бизнес-процессами в компании, базируясь как на реинжиниринге так и инжиниринге;

- анализ общих данных об активности компании ТОО «М.Б.А. Финанс»;

- резюмировать характеристику самых базовых и важных бизнес-процессов и системы их управления;

- выявить каналы улучшения эффективностибизнес-процессов в выбранной компании;

- определить уровень экономической эффективности предложенных направлений улучшения системы управления бизнес - процессов в ТОО «М.Б.А. Финанс».

В основу **теоретической и методологической базы** данной диссертации легли научные работы как отечественных и зарубежных исследователей и специалистов. Работа затронула такие отрасли как экономическая теория, теории управления, теории сервисной экономики, теории институциональных трансформаций, теории цифровой экономики, инновационного менеджмента, теории управления развитием социально-экономических систем, а также научно-практические наработки в области инновационного развития социально-экономических систем на основе цифровых технологий и сервисизации процессов хозяйственной деятельности, трансформации ИТ-компаний в сервисные интеграторы. В основу методологической базы исследования легли общенаучные принципы системного подхода; методами анализа – логического, факторного, сравнительного, стратегического, управленческого и др.; методами экономико-математического и организационно-структурного моделирования, количественного и качественного исследования основных тенденций и направлений формирования и развития сферы услуг, сетевой и цифровой инфраструктур, отраслевого (в сфере услуг) менеджмента и др.

Сложность создания бизнес-процессов заключается в формултровке теоретических основ и методологий описания бизнес-процессов. Репин В.В., Елиферов В.Г., Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. и др. активно дают практические советы для создания бизнес-процессов и имплементации их в организациях.

Среди ученых и практиков распространено мнение о том, что регулярные действия, направленные на оптимизацию и улучшение бизнес - процессов являются основным фактором производительности, экономического роста и создания рабочих мест. Нередко такие инновации, связанные с цифровизацией, вызывают много дискуссий.

Данное исследование опирается на официальную статистику, данные, полученные из опубликованных научных работ и рейтинговых агентств по части эмпирической и информационной составляющей. Так же используются данные, полученные из деловых публикаций и сети интернет. Использована информация из исследований, выполненных независимыми аналитическими компаниями, законодательные и нормативные акты, определяющие предпринимательскую, инновационную и научно-техническую деятельность в РК, исследования международных компаний, личные наработанные исследования автора.

**Научная новизна** результатов данной работы состоит в улучшении теоретических положений, создании методологии и прикладного инструментария реинжиниринга бизнес - процессов, основанных на имплементации возможностей сервисной интеграции: на макроуровне это эффективный хозяйственный институт, помогающей сервисизации экономики; - и как тип хозяйственной активности по созданию сервисных цифровых экосистем на базе имплементации и улучшения цифровых платформ на микроуровне. Главная идея всех исследований по изучению бизнес - процессов заключается в том, чтобы определить бизнес-процесс или их группы, чтобы в дальнейшем декомпозировать его, при необходимости. Подобные действия сокращают время анализа бизнес - процессов и их сокращения. Это позволит компании определить значимость той или иной операции, тем самым сократить время сотрудника или автоматизировать его. Важно отметить, что автоматизация бизнес-процессов напрямую не связана с сокращением ручного труда. Напротив, такие улучшения приводят к улучшению мастерства сотрудников компании.

**Апробация основных положений диссертационной работы.** Основные положения данного исследования представлялись на международных конференциях, публиковались в научных журналах и сборниках:

1. International University Science Forum, Science Education Practice / Development of an algorithm for conducting business process re-engineering, Part 2, Toronto 2020.
2. Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Наука и инновации – современные концепции / Реинжиниринг: условия успеха и факторы риска для казахстанских компаний, Том 1, Москва, 2020.
3. International Conference, Process Management and Scientific Developments / New anagement technologies: engineering and re-engineering, Birmingham, United Kingdom, January 16, 2020.
4. International Conference “Scientific Research of the SCO Countries: Synergy and Integration” / Business process software market, Part 2, Beijing, China, 2020.
5. Сборник научных статей по итогам работы Межвузовского научного конгресса, Высшая школа: Научные исследования / Новые технологии управления: инжиниринг и реинжиниринг, Москва 2020.

Структура и объем диссертационного исследования. Данная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Работа изложена на 130 страницах печатного текста и содержит: 22 рисунка, 19 таблиц.

# 1 РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ РАЗВИТИЯ

## 

## Классификация и структура бизнес-процессов в организации

## Хозяйствование в нынешнее время быстрого развития требует имплементации актуальных и высокоэффективных моделей управления масштабными производственно-экономическими системами, как в глобальных, так и в государственных масштабах.

## Внедрение инноваций и их развитие является приоритетом в развитии организаций любой отрасли.

## Для того, что бы быть успешными в этом, предприятия пробуют разные стили управления, меняют структуру, и тестируют различные бизнес - модели, выявляя наиболее эффективные. Это процесс стал возможен и приносит результат благодаря внедрению реинжиниринга бизнес-процессов, набирающего популярность с конца 20-го века. Основным недостатком процесса реинжиниринга является фактически полное отсутствие теоретической составляющей, такой как общие основополагающие понятия, так как базировалась полностью на практической направленности.

## С течением времени в отраслях, где зародился реинжиниринг, изменились факторы хозяйствования, что привело к уменьшению его востребованности. Даже не смотря на то, что у реинжиниринга нет единой общепринятой теоретической базы или методологий, возможности концепции для повышения эффективности работы компании огромен. Принятие единых и легко имплементирующихся в любую бизнес-отрасль понятий и методологий реинжиниринга позволит улучшить работу предприятия в любых экономических условиях.

## Постоянное взаимодействие инновационной активности компании с концепцией реинжиниринга ляжет в основу создания единой теоретико-методологической базы оптимизации рабочих процессов. Причиной этому служит факт, что благоприятное влияние внедрения реинжиниринга бизнес-процессов позволяет максимально эффективно не просто имплементировать инновационный подход, идеи и модели в компании, но и взращивать новые. Но при отсутствии инновационного подхода к бизнесу в целом, без внедрения новых идеи и постоянного развития в направлении инноваций реинжиниринг не принесет тех результатов, которых можно достичь.

## Что такое инжиниринг? Это улучшение, рационализированные имеющихся БП для повышения уровня основных показателей эффективности и прибыльности компании. Стандартный процент улучшения является 10-50%, не больше. Реинжиниринг же в свою очередь это основательное изменение БП, ведущее к значительному увеличению основных показателей от 100 до 500% и более. Соответственно, реинжиниринг позволяет оптимизировать бюджет, уменьшит затраты, улучшить качество продукта и увеличить производительность.

## Обычно реинжиниринг является частью инжиниринга, а при условии проведения его на постоянной основе: каждые 5–7 лет. Это давит возможность лучше понимать тенденции рынка, адаптироваться под них, тем самым сохраняя свою конкурентоспособность.

С целью удержания позиций на рынке и поддержания конкурентоспособности современные предприятия вынуждены корректировать направления своей деятельности на основании изменений, которые происходят во внешней и внутренней среде. При этом возникает потребность в реорганизации, что уже перестало быть исключительным явлением. В практической и научной деятельности все большая роль отводится проведению анализа возможностей и методов управления изменениями.

В современных условиях, для существующих технологий бизнеса характерны динамичность, обусловленная происходящими изменениями на рынке, переориентацией производителей товаров и услуг на индивидуальные потребности клиентов и заказчикам, сильной конкуренцией, внедрением инноваций в технической сфере. В результате таких изменений менеджмент предприятий вынужден смешать акценты с управления применением ресурсного потенциала на управление динамическими бизнес-процессами. В реинжиниринг бизнес процессов.

Концепция реинжиниринга, как считают В.В. Оскоркова, М.В. Робертс - современное и актуальное решение, предполагающее значительно улучшить показатели производственного процесса за счёт их радикального реконструирования.

Понятие «реинжиниринг» впервые ввели американские учёные М. Хаммер и Дж. Чампи. Термин «реинжиниринг» определяется так: «Фундаментальное переосмыслением и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателей результативности, как зарплата, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Цель реинжиниринга бизнес-процессов, по мнению Т.М. Геращенковой, Ю.А. Синюковой заключается в симптомном и целостном моделировании и реорганизации информационных, финансовых и материальных потоков, которое осуществляется для упрощения организационной структур предприятия, уменьшения сроков реализации потребностей клиентов, улучшения качества обслуживания клиентов.

Реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой фундаментальную модификацию управления предприятием, целью которой является оптимизация важнейших показателей деятельности предприятия, таких как качество, стоимость услуг, построение информационных систем управления.

Применение реинжиниринга бизнес-процессов возможно в тех случаях, когда появляется необходимость в принятии решение о реорганизации деятельности организации: реструктуризации бизнеса, изменении организационной структуры, радикальных преобразованиях и др. Предприятия, стремящиеся выжить в существующих условиях или улучшить своё положение должны оптимизировать свои деловые процессы и направлять свою деятельность на совершенствование технологий производства [1].

Реинжиниринг, отмечают Т.В. Хышова, А.А. Миронов, включает в себя четные основных понятия: фундаментальный, радикальный, скачкообразный и процесс (таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые характеристики реинжиниринга

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики | Описание |
| Фундаментальный | Призван определить, чем компания поистине должна заниматься |
| Радикальный | Осуществить бизнес заново, модернизировать, а не внести изменения |
| Скачкообразный | Должен обеспечить серьезный прорыв и существенный рост результативности |
| Примечание – составлено автором | |

М. Хаммер и Дж. Чампи в своей книге «Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе», с помощью проведения исследований делают вывод, что половины компаний, которые прибегали к процедуре реинжиниринга, терпело неудачи вследствие того, что он соблюдали правил ее поведения. Стоить отметить, что та часть предприятий, для которых процедура реинжиниринга имела положительные результаты, смогли оптимизировать свои материальные и временные ресурсы. Среди наиболее известных примеров успешного применения реинжиниринга, направленного на совершенствование деятельности предприятий можно выделить такие компании как Ford, Kodak, IBM.

В компании «IBM кредит» применение реинжиниринга дало возможность увеличить производительность труда в 100 раз, а также снизить продолжительность выполнения процессов на 90%. В компании «Ford» применение реинжиниринга позволило снизить численность сотрудников отдела по работе с поставщиками на 375 человек. В компании «Ford» применение реинжиниринга способствовало сокращению временных ресурсов на проведение работ по проектировании одноразовой фотокамеры, в которой используется 35-миллиметровую пленку, а также сократить временные ресурсы на создание производственного оборудования. Такие примеры являются прекрасной демонстрацией масштабности положительного влияния реинжиниринга на деятельность предприятий. Но, необходимо отметить, что реализация реинжиниринга возможна только в условиях применения современных технологий.

Плюсом реинжиниринга бизнес-процессов является не только улучшения эффективности работы организации в департаментах на 10-20%, а отмечается улучшение состояния организации, в общем.

Преимущества и недостатки проведения реинжиниринга на предприятиях представлены в таблице 2.

Таблица 2- Преимущества и недостатки проведения реинжиниринга

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Повышение конкурентоспособности компании | Большие затраты на проектные мероприятия |
| Увеличение скорости функционирования предприятия | Длительность проведения реинжиниринга |
| Снижение издержек производства | Напряженная психологическая обстановка за счет ущемления прав сотрудников |
| Формирование высококвалифицированного персонала | Значительный уровень негативного опыта при внедрении реинжиниринга |
| Внедрение информационных технологий, что способствует упрощению документооборота |  |
| Повышение качества работы персонала и увеличении мотивации их труда |  |
| Примечание – составлено автором | |

К условиям эффективного применения реинжиниринга бизнес-процессов можно отнести следующие:

* точность формулирования задач, которые ставил руководство компании;
* мотивация сотрудников компании, с целью роста предприятия, расширения масштабов его деятельности;
* повышение эффективности управления компанией;
* формирование научной методологической основы при проведении реинжиниринга бизнес-процессов, использование опыта реорганизации предприятий.

Большинством специалистов в проведённых ими исследованиях выделили следующие ошибки при проведении реинжиниринга:

* недооценка процесса реинжиниринга в целом среди менеджеров среднего уровня;
* применение несистемного подхода к перепроектированию;
* недостаточный объём вложений инвестиций в проект реинжиниринга;
* недочеты менеджмента руководящего состава в отношении персонала;
* компания вместо полного изменения бизнес процессов внедряет лишь частичное изменения. Д.С. Кочнев в своей статье «Возможности реинжиниринга бизнес-процессов в организациях» отмечает, что в настоящее время получает распространение консалтинговых услуг, а также использование реинжиниринга. Это обусловлено тем, что реинжиниринга представляет собой новую концепцию, имеющую положительный опыт использования крупными компаниями зарубежных стран.

П.И. Малярчука считает, что применение реинжиниринга связано со следующими сложностями:

1. Изменения влекут за собой кардинальное изменение корпоративной информационной структуры, что сопряжено с рисками.
2. Не все сотрудники готовы к изменениям, в связи, с чем проявляют сопротивление, и руководство вынужден увольняя этих сотрудников, в результате чего повышается текучесть кадров.
3. Применение устаревшей производственно-технической базу на предприятиях.

К ключевым моментам проведения реинжиниринга относится подготовка персонала. В случае учёта этого фактора предприятиями реинжиниринг может быть успешным.

Таким образом, несмотря на существующие недостатки, реинжиниринг бизнес-процессов представляет собой важную черту современной экономики: вывод предприятий из кризисных условий, внедрение новых технологий и других бизнес-процессов влекут за собой внедрение изменений и построения адекватной бизнес - структуры [2].

### Цели и задачи реинжиниринга

Основная цель реинжиниринга — полностью изменить бизнес процессы организации, либо адаптировать имеющиеся подходы для достижения целей, позволяя компании быть готовой к постоянным изменениям желаний потребителей и, соответственно, увеличить доход.

Для того, что бы достичь желаемого результата в организации может изменяться структура, модель ведения бизнеса, технические аспекты производства и т. д.

Задачи реинжиниринга БП:

* Определение стратегически важных задач/целей для организации;
* Выявление бизнес-процессов, благодаря которым возможно выполнение поставленных задач;
* Составление критериев определения параметров качества БПё, коррелирующихся адаптированной стратегией;
* Аналитика и разбор эффективности БП (с учетом таких фактов как скорость производства, неизбежные издержки, и т. д.);
* Создание измененной модели бизнес процессов с максимально возможным уровнем устранения издеожек;
* Разработка алгоритма следования обновленной модели БП для всех участников, каким либо образом, относящимся к ней.

### Отличие реинжиниринга от простого улучшения показателей эффективности предприятия

Если при изменении структуры компании соблюдаются 4 базовых требования, т о возможно использование термина «реинжиниринг БП»:

* фундаментальность. Полное изменение и пересмотр всех основ деятельности компании - начиная от идей заканчивая моделью для их достижения. Важно рассмотреть причину именно определенной деятельности организации, в чем причина именно существующей модели бизнес процессов, помогает ли эта модель в достижении поставленных целей и к чему стремится руководящий состав компании, что позволяет определить какие установки более не коррелируются с текущим положением рынка и как их изменить;
* радикальность. Если текущая модель БП не адаптируется, в нее не вносят изменения, то возникает необходимость создания совершенно новой модели: радикальное изменение текущего положения вещей. Очень важно не просто имплементировать новую модель, но и анализировать ее результативность. При отсутствии результата нужно выявить проблему и устранить ее;
* скачкообразность. А то время как нжиниринг позволяет увеличить эффективность от 1—100%, реинжиниринг позволит увеличить эффективность в разы.

Последнее требование — важно сконцентрироваться именно на изменении БП, это не отменяет внесения изменений в работу отделов, но не является главное задачей.

Говоря о реинжиниринге, имеется в виду реорганизации системы в целом, масштабно, но не отдельно взятых отделов или подразделений как при обском процессе усовершенствования. Глобальные перемены происходят «сверху вниз», а финальные корректировки «снизу-вверх».

Реинжиниринг актуален для:

* Организаций на грани банкротства по причине отсутствия спроса на товар из-за стоимости, превышающей стоимость аналогичного товара у конкурентов, а качество, наоборот, низшего уровня.
* Предприятий, которые проведя анализ, выявили возможность уменьшения дохода в ближайшем будущем, по причине возросших требований клиентов для их продукта из-за наличия конкурентов и пр.;
* Организации, чей рост происходит быстро. Такие компании зачастую не испытывают трудностей, развивается и становятся лидерами своих отраслей.

Для всех 3 типов компаний радикальность и фундаментальность процесса реинжиниринга дают возможность существенно улучшить положение на рынке, и добиться повешения эффективности в целом.

### Виды реинжиниринга БП

По ситуативному признаку различают:

* кризисный реинжиниринг (применяется в случае уже существующей проблемы, с которой компания борется посредством перепроектирования БП);
* развивающий (актуален для компаний, которые имея хороший стабильный доход, стремятся к лучшему уровню эффективности).

Интересный факт, что именно при имплементации развивающего реинжиниринга идет отказ от деятельности, не приносящей доход, либо же об оптимизации расходов посредством сотрудничества с подрядчиками.

В зависимости от типа изменений и уровня воздействия на орг. структуру выделяют:

* эволюционный реинжиниринг (компания сохраняет направленность своей деятельности при возможно полном изменении структуры БП доля максимальной оптимизации);
* революционный (полное изменения деятельности бизнеса и смена направленности БП).

### Принципы формирования БП, имплементируемых во время реинжиниринга.

Что бы реинжиниринг действительно увеличил уровень эффективности деятельности компании нужно полное соблюдение 10 принципов:

1. Принцип интегрирования: использование одновременно максимального количества бизнес процессов при вовлечении минимального количество персонала. Это обьединение множества простых процессов в один более сложный под руководством одного делегированного работника. При необходимости вовлекается команда, если выстроенный процесс становится слишком сложным. Принцип интегрирования сводит к минимуму количество ошибок, одновременно с тем сокращая расходы организации.
2. Принцип горизонтального сжатия. Основываясь на отзывах организаций, успешно проводивших, реинжиниринг БП показывает, что данный принцип позволяет существенно увеличивать скорость работы и достижения целей. Одновременно с этим, благодаря снижению уровня ошибок в работе, снижается уровень трат на содержание ранее контролировавших процесс отсутствия ошибок сотрудников. Как результат производительность растет. Затраты снижаются.
3. Принрцип децентрализации (вертикальное сжатие). Позволяет разгрузить руководителей, благодаря получению сотрудникам разрежения на самостоятельно решение определенного пула вопросов.
4. Принцип логического порядка. Выполнение одного БП следом за другим (линейно) теперь успешно заменяется частичным выполнением нескольких бизнес процессов одновременно, основываясь на логичности действий. Эта позволяет существенно упростить систему управления благодаря отсутствию необходимости контроля своевременного выполнения связанных процессов.
5. Принцип диверсификации. Сводится к упрощению всех бизнес процессов.
6. Принцип разработки различных моделей БП. С учетов нестабильности и постоянных и изменений на рынке компании необходимо иметь различные вариации существующих процессов. Необходимо иметь ступень проверки, на которой становится понятно, правильно ли выбрана используемая модель. Это так же позволит организации быстрее реагировать на внешние изменения.
7. Принцип рационализации управленческих связей. Упрощение путей коммуникации между новообразованными линейными функциональными подразделениями. Данный принцип позволяет так же снизить уровень давления руководства на персонал, уменьшая количество проверок.
8. Принцип сокращения внешних контактов, что дает возможность снизить процент согласований, тем самым сэкономив время и увеличив продкутивность.
9. Принцип доработки орг. структуры так, что все коммуникации, переговоры и переписки с конкретным клиентов ведет Олин сотрудник, либо менеджером по проекту, в случае проектной структуры компании.
10. Принцип частичного сохранения централизованности. К примеру в дивизиональной структуре менеджмента, дивизионам позволяется самостоятельная работа, в которой они опираются на централизованные данные. Данный принцип дает возможность постоянно повышать уровень оказываемых услуг и существенно отличаться от конкурентов на рынке.

Последствия реинжиниринга БП

Если представить организацию в виде бизнес - системы, после процедуры получится схема с четырьмя взаимосвязанными элементами (рисунок 1):



Рисунок 1 – Последствия реинжиниринга бизнес-процессов

Примечание – составлено автором

В соответствии с рисунком 1:

* Блок 1 определяет способ, благодаря которому конкретная работа выполняется;
* Блок 2 показывает природу выполняемых работ и орг. структуру;
* Блок 3 отвечает за оценку и поощрение работы сотрудников;
* Блок 4 показывает, как персонал относится к работе в целом [3].

Соответственно, после процесса имплементации реинжиниринга в коммании образуются команды, работа которых заключается в контроле сложных многоуровневых БП, и монторинге потребностей клиентов, пре уменьшении количества согласований и проверок. Так же это приводит к лиуыидации неэффективных сотрудников, сохраняя в команде только высокопродуктивный персонал, нацеленный нас рост и развитие.

Таку же сменяется модель оценки эффективности в целом: теперь оценке подлежит результат работы каждого отдельновзятого сотрудника, а не сам процесс труда.

### Участники реинжиниринга и их функции.

В проекте по реинжинирингу бизнес-процессов участвуют:

* руководитель проекта, чаше всего это топ-менеджер, чья обязанность это контроль всего процесса;
* управляющий комитет, в составе которого представитель руководства компании, сам пректный руководетель, менеджеры, орган наблюдает за процессом, утверждает выбраную стратегию и цели;
* менеджеры оперативного руководства и отдельных бизнес процессов разрабатывают пути реализации процесса, определяют используемые инструменты, создают команды и проводят обучение для сотрудников ;
* рабочие команды, состоящие из профессионалов, осуществляющих сам процесс.

### Этапы реинжиниринга.

Процесс происходит этапно:

* подготовка. Определение необходимости внесения изменений в текущую структуру компании. При необходимости делегируют персонал, жду проведения реинжиниринга, и определяют наличие ресурсов для процесса в целом;
* планирование. На этом этапе определяются и формируются задачи и цели реинжиниринга. Одновременно с этим создаются контролирующий отдел, формируются команды, и главное, выделяются области, остро нуждающиеся в изменениях;
* перепроектирование. На этой стадии происходит оценка текущих бизнес процессов, пересматривается деятельность ком пинии и потребности клиентов, внедряются новые бизнес процессы;
* конверсия. Компания меняет текущую модель работы на обновленную либо полностью новую
* воплощение. Финальный этап создания благоприятной рабочей атмосферы после процесса реинжинирига;

Важно понимаь, что результативность процесса напрямую связана с качеством работы на каждом отдельном этапе.

### Средства и инструменты реинжиниринга.

Для проведения процедуры используются:

* средства управления, благодаря которым определяется план работы и дальнейший его контроль, грамотно распределяя ресурсы компании (пример - Time Line (Symantec);
* построения диаграмм моделей бизнес процессов возможно в программах типа EasyABC (ABC Technologies). Там же возможно оценить уровень организационной эффективности;
* Имитационное моделирование возможно в: ReThink (Gensym). Это позволяет визуализировать потоковые диаграммы, в которые внесены основные операции компании и их взаимосвязь;
* создания информационных систем возможно в программе S-Designor (PowerSoft), Программы позволяют построение архитектурных систем;
* многофункциональные средства автоматизации всех процессов реинжиниринга доступно в программа G2 (Gensym).

### Ошибки и риски при внедрении.

Важно понимать, что если будут допущены ошибки при имплементации, это может повлечь негативный результат.

Самые распространённые ошибки:

* проработка лишь технологических моментов;
* улучшение, а не перепроектирование БП;
* Отсутствие бюджета;
* Нехватка опыта подобных процессов у руководителя, либо недостаток инструментов в копании;
* Неверная оценка нынешнего положения вещей;
* Неприятие изменений сотрудниками.

### Результаты и их оценка

Успешное внедрение позволяет:

* Уменьшение количество работников при увеличении эффективности работы;
* Сокращение издержек;
* Увеличение уровня успешности организации в целом;
* Сокращение уровней иерархии в организации.

Для оценки успешности процесса реинжиниринга необходимо проанализировать финансовые показатели (привело ли к увеличению прибыли, сокращению издержек и пр.) и нефинансовые (увеличение объема сбыта, как используются ресурсы) [4].

### Примеры применения реинжиниринга БП

Пример компаний, показывающий результативность имплементации процесса ртеинжиниринга.

* «Ford Motors». В 1980 г. Компания насчитывала 500 сотрудников, не могла эффективно контролировать их работу и необходимость их содержания. Реинжиниринг позволил сократить количество персонала в 4 раза, сохранив работу только высокопродуктивных сотрудников.
* «Kodak». Изменение текущих бизнес процессов позволило сократить производственный цикл и уменьшить стоимость готовой продукции в 4 раза.

Процедура реинжиниринга — это высокоэффективный процесс, при отсутствии ошибок и промахов в импелемнации которого, ведущий к достижению наилучшего резудльта, но требующий адекватной оценки ресурсов компании.

## 

## 1.2 Сущность и особенности использования методов реинжиниринга бизнес-процессов

Реинжиниринг, как способ резкого изменения работы компании, ее структуры и метода функционирования. Реинжиниринг - «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателей результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

Бизнес-процессы - наиболее важная часть в определении бизнес-реинжиниринга, при этом вызывающее наибольшие трудности в понимании и имплементации управляющими. Успешный выпуск продукта или отдельных компонентов становится результатом этих горизонтальных иерархий внутренних и зависимых между собой функциональных процессов.

Существуют следующие категории бизнес-процессов:

* Процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции;
* Процессы планирования и управления;
* Ресурсные процессы;
* Процессы преобразования.

Реинжиниринг – это перестройка (перепроектирование) и радикальное, скачкообразное совершенствование деловых процессов работы компании. Реинжиниринг показывает острую необходимость полного изменения модели работы компании. Он требует отказаться от привычного укоренившегося стиля промышленного управления, и создать новый стиль ведения работы, отличной от методов работы в эпоху массового рынка. В процессе имплантации реинжиниринга все старые департаменты, отделы, приыфчние названия профессий, структуры, должности теряют свой вес. Реинжиниринг нацелен на современную организацию рабочих процессов, с применением новых технологий и быстроизменяющегося спроса. Соответственно, можно подчеркнуть такие качества реинжиниринга:

Полный пересмотр правил и стилистики работы, создание процесса модели работы с нуля, что дает возможность изменить уже кпорин вшееся негативное влияние хозяйственных догм;

Игнорирование существующих систем, методов и моделей работы организации и полный пересмотр стилистики хозяйственной деятельности – при невозможности изменения рынка, всегда есть возможность изменения собственного бизнеса;

Существенное увеличение уровня показателей эффективности работы в сравнении с показателями до внедрения реинжиниринга.

Внедрение реинжиниринга оправдано в ситуациях острой необходимости изменений и улучшение работы компании, к примеру, 3 главных аспекта при котором вмешательство необходимо:

Если компания долгое время находится в кризисе, который влечёт за собой неконкурентоспособность на рынке, высокий уровень издержек и, что самое существенное, отказ клиентов от использования продукции компании и тд.

Если нынешнее состояние компании можно определить как приемлемое, но прогнозы развития в ближайшем будущем являются не благоприятными, тогда компания может столкнуться с губительными для собственного существования тенденциями по части конкурентоспособности, прибыльности и востребованности и т.д.

Внедрением и, соответственно, реализацией потенциала процесса реинжиниринга занимаются компании, нацеленые на радикальное и быстрое развитие. Для таких компаний очень важно существенно отличаться от конкурентов, имея в своем арсенале уникальные торговые предложения. [5].

Виды реинжиниринга.

Стандартно процесс реинжиниринга включает в себя два основных вида деятельности, глобально отличающихся друг от друга:

Кризисный Реинжиниринг - это процесс, в котором проблемы компании решаются радикально. Применяется зачастую в ситуации, когда жизнедеятельность компании под угрозой и требуется набор определённых методик и процессов, которые позволят избавиться от проблем;

Реинжиниринг развития (улучшение бизнес-процессов), внедряется в ситуациях, когда эффективность компании приемлема, но развития происходит медленнее, чем требуется на рынке, и конкуренты не позволяют компании стать лидером.

Процесс реинжиниринга позволяет существенно улучшить развитие ведения бизнеса лишь в «приростом» прекрасном отношении.

Это улучшение существует благодаря сокращению не основных видов деятельности компании, смещению или полному отказу от разграничений между отделами, делегирование полномочий для улучшения эффективности и уменьшения потребления ресурсов компании. Сравнивая с обычным совершенствованием, процесс реинжиниринга дает возможность глобально и в корне вносить изменения в методику работы. Можно внедрить не просто кризисный реинжиниринг для определённых бп компании, так и для работы предприятия в целом, не забывая о коммуникациях, как с поставщиками, так и с конечными потребителями.

Очень важно внедрять полную реструктуризацию только после проведения анализа, определяющего все недочеты, не использованные ранее ресурсы как персонала так и компании, процессов информации и технологии и , самое главное, после создания методики их продуктивного взаимодействия друг с другом.

Целями процесса реинжиниринга является коллаборация информационных ресурсов структурных подразделений организации и внедрение интегрированной корпоративной информационной системы управления работающей в актуальном масштабе и опирающийся на точные данные всех финансовых и материальных аспектов хозяйственной деятельности компании, приводящих к уменьшению уровня затрат и позволяющих адаптироваться к нестабильным ситуация на рынке.

Основные этапы и принципы реинжиниринга.

Весь процесс реинжиниринга можно разделить на этапы:

Основные этапы реинжиниринга:

Создается идеальный образ компании. Создание этого образа базируется на разработке стратегии действий компаний, её базовых целей и возможности к их реализации.

Разрабатывается модель реального или уже существующего на рынке бизнеса компании. В ней реконструируется структура активностей, благодаря которым организация может достичь своих целей. Далее составляется чёткий алгоритм основных действий компании и документации в поддержку. После анализируется их эффективность.

Создается модель абсолютно нового бизнеса для компании. Процесс перепроэктирования существующего бизнеса это прямой реинжиниринг. Для того чтобы создать обновлённую модель бизнес процессов в компании требуется предпринять следующие действия:

Перепроектируются определенные хозяйственные БП. Разрабатываются новые, более продуктивные и менее затратные рабочие процедуры (залачи, формируемые в бизнес процессы). Выявляются, как и информационные, так и другие и возможности их имплементации;

Создаются новые задачи для работников. Пересматриваются должностные обязанности, создается новая система поощрения сотрудников, формируются новые команды и создаются программы по повышению квалификации и переквалификации сотрудников;

Разрабатываются и внедряются информационные системы, которые нужны для процесса реинжиниринга - выявления необходимого оборудования, программного обеспечения и создание специальной единой информационной системы бизнеса. Для успешного процесса реинжиниринга крайне важно, что информация находится в доступе у любого члена процесса реинжиниринга;

Следующим этапом проходит предварительное тестирования модели в уменьшенном масштабе.

Внедрение новой модели бизнес процессов всегда происходит не в теории, но на практике. Ключевым фактором является грамотное объединение и и переход от устарелых процессов к обновлённым таким образом, чтобы все участники процесса не чувствовали дисбаланса и это не вредило рабочей обстановке в компании. Отсутствие дополнительного рабочего стресса крайне важно. Плавность перехода зачастую зависит от предварительной подготовки всего процесса.

Самый важный целью процесса реинжиниринга бизнеса является радикальная изменение реакций компании на желания и потребности клиентов и на прогноз возможных дальнейших изменений включительно. Важно уменьшение уровня затрат на всех этапах работы.

Основные принципы, на которых базируется реинжиниринг бизнес процессов:

Объединение нескольких процессов в один.

Возможность самостоятельного принятия решения исполни теоями, без при влечения руководства.

Для реинжиниринга важен естественный порядок этапов работы, а именно уход от традиционного линейного стиля, часто используемого в традиционном стиле менеджмента. Это что позволяет распараллеливать процессы, которые для этого подходят.

Есть разные возможности исполнения процессов. В текущем быстро меняющемся бизнес пространстве для всех БП очень важно иметь несколько вариантов исполнения конкретной задачи в зависимости от ситуации, потребности клиента и состояние рынка в целом.

В процессе реинжиниринга изменения происходит только там где это необходимо. В течение этого процесса происходит уменьшение интеграций, что позволяет увеличить эффективность всего процесса.

К примеру, количество проверок, согласований и управляющих воздействий сводится к минимуму, так как они не несут материальных ценностей, но требуют большого количества времени, соответственно, одна из задач реинжиниринга это их минимизация.

Минимизируется количество согласований.

«Уполномоченный» это контакт между заказчиком и всем процессом. Он своего рода является буфером. Для заказчика «Уполномоченный» менеджер несёт ответственность за процесс в целом

Преобладание смешанного централизованно/децентрализованный подхода.

Реинжиниринг и его перспективы.

Долгое время на западе процесс реинжиниринга являлся топовом приоритетом для любого бизнеса куча, а писателей книги «Реинжиниринг корпорации» Джеймса Чампи и Майкла Хаммера считали трендсеттерами этого направления. Можно предположить, что в нынешнее время популярность реинжиниринга стремительно падает, просто на самом деле многие организации в действительности начали самостоятельно справляться с такими процессами без необходимости к аутсорсу консультационных компаний. Таким компаниям в срочном порядке нужно было переквалифицироваться, но реинжиниринг проводился, проводится и будет иметь место в будущем

Есть ещё два аспекта определяющих вектор развития процесса реинжиниринга в наше время: - это радикальное развития электронной коммерции и - мощное внедрение ERP-систем (системы планирования ресурсов предприятия) [6].

Электронная коммерция. Покупая, что-либо онлайн, мы ждём доставку не позже следующего дня. Но как происходит этот процесс? И на самом деле, для того, чтобы покупатель получил свой заказ, компании представленной в онлайн необходимо создавать целую цепочку поставок. Это постоянное развитие, создание новых складских и логистических систем и системы доставки. В противном случае компания не сможет быть конкурентоспособной.

ERP-системы. По сути дела, представители ERP-систем предлагают за большую стоимость получить уже новую компанию, у которой не возникнет потребности в реинжиниринге. И процессы в таких системах уже другие, они более эффективны. Все рабочие процессы в данных компаниях отличаются - они уже обновлены, более эффективны и продуктивны. Но важным минусом является то, что они их поддерживает не компания, но система. И тогда у компаний появляется потребность в полной смене собственных процессов, для адаптации у новому.

Это не единственная загвоздка, К примеру, если в момент слиянияе компаний Traveler’s и Citicorp сконцентрироваться на значительном уменьшении избыточности, то результата не будет. Но в случае, если целью будет предоставление финансовых услуг, которую потребители будут видеть в новом свете, то это приведет к созданию совершенно нового формата компании. Для бизнесменов важно: учитывать, инвестировать и тратить свои финансы ё [7].

Различия между совершенствованием и реинжинирингом бизнеса представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Различия между совершенствованием и реинжинирингом бизнеса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметр | Совершенствование | Реинжиниринг |
| Уровень изменений | Наращиваемый | Радикальный |
| Начальная точка | Существующий процесс | «Чистая доска» |
| Частота изменений | Непрерывно/единовременно | Единовременно |
| Длительность изменений | Малая | Большая |
| Направление изменений | Снизу-вверх | Сверху вниз |
| Охват | Узкий - на уровне функций (функциональный подход) | Широкий - межфункциональный |
| Риск | Умеренный | Высокий |
| Основное средство | Стратегическое управление | Информационные технологии |
| Тип изменений | Изменение корпоративной культуры | Культурный/структурный |
| Примечание - составлено автором | | |

Исходя из данных таблицы 3, мы видим, что по уровню изменений, совершенствование имеет наращиваемый темп, реинжиниринг - радикальный. За начальную точку совершенствование берет с существующего процесса, а реинжиниринг начинает все сначала. По частоте изменений, совершенствование идет непрерывно, реинжиниринг же единовременно. По длительности изменений совершенствование малая, реинжиниринг-большая. По направлению изменений совершенствование идет снизу-вверх, реинжиниринг же сверху-вниз. По охвату совершенствование имеет узкий охват на уровне функций, реинжиниринг - широкий межфункциональный. Риски при совершенствовании умеренные, при реинжиниринге - высокие. Основное средство, используемое при совершенствовании – стратегическое управление, при реинжиниринге – информационные технологии. По типу изменений совершенствование меняет корпоративную культуру, реинжиниринг имеет культурный тип.

Существует три типа организации, которым реинжиниринг принесёт пользу:

1. Совершенно неконкурентоспособные предприятия по причине завышенных цен на товар либо низкого качества по сравнению с конкурентами. В случае, если данные фирмы не внесут изменения в собственную деятельность они обанкротится.
2. Фирмы, у которых на данный момент нет никаких сложностей, но анализируя рынок, они понимают, о возможности возникновения проблем по причине большого количества конкурентов на рынке, также быстро изменяющихся потребностей клиентов и, что самое важное, постоянно изменяющейся экономической среды.
3. Компании, в которых нет никаких проблем сейчас, они так же и не ожидают их в будущем. Это лидеры своих индустрии, которые проводят радикальную маркетинговую кампанию и которых не устраивает удовлетворительное положение вещей. Они желают поглощения своих конкурентов.

Следовательно, основные цели процесса реинжингиринга схожи с целями инноваций в целом: это имплементация новых технологий не просто для конкурентоспособности собственной продукции, но и для становления лидерами в своей отрасли.

Ключевое слово «процесс», как мы уже сказали, наиболее важное в определении понятия «реинжиниринг».

В целом, БП это совокупность большого количества «внутренних шагов» компании, нацеленных на создание конечной продукции для потребителя.

Целью любого бизнес процесса является предложение потребителю услуги либо продукта, который в полной мере будет подходить под его желания, финансовую покупатель скую способность, потребность в качестве и по уровню сервиса. Можно сказать, что бизнес процесс это способ достижения поставленных целей организации. [8].

Особенности проекта реинжиниринга.

Процесс реинжиниринга стандартно состоит из 4-х этапов:

1. Формирование образа-видения (vision) будущей организации. Это время когда компания формирует образ того как будет развиваться их бизнес для достижения поставленных целей.
2. Аналитика текущего бизнеса – это позволяет составить схемы текущего стиля работы компании.
3. Создание абсолютно нового бизнеса – формирование новых, либо же изменение уже существующих бизнес процессов и информационной систем, обеспечивающих их поддержку. Тестинг новых процессов.
4. Имплементация проекта нового бизнеса;

Важным моментом является то, что все четыре этапа могут происходить не последовательно, но частично параллельно. При этом некоторые из этапов могут повторяться.

Роль информационных технологий (IT) в процессе реинжиниринга очень высока. Потому что именно благодаря данным технологиям изменение существующих бизнес процессов становится возможным. Критическим моментом для большинства организаций является их отношение к информационным технологиям на основе уже имеющихся у них процессов. Их формулировка по отношению к информационным технологиям следующая: как применить эти технологии не создавая что-то новое, но лишь улучшая имеющиеся старые процессы[9].

В целом, процесс реинжиниринга это как раз таки имплементация самых актуальных и новых информационных технологий, для того чтобы достижение новых целей стало возможным. Очень важно ориентироваться на развитие IT услуг, тем самым максимально соответствовать желаниям и нуждам своих клиентов. Именно поэтому создание новой стратегии IT, как совокупности целенаправленных действий, дает возможность использования всех ресурсов именно для формирования и в дальнейшем поддержки конкурентного преимущества компании на фоне конкурентов.

Для этого необходимо:

* Проанализировать уже имеющиеся преимущества бизнеса, развивать их и работать над новыми решениями;
* Внедрить уже полученные преимущества и достижения не только в отдельной части бизнес процессов, но и бизнеса в целом;
* Всегда анализировать действия других компаний и использовать их положительный опыт.

Фактически все компании, работающие над решением таких задач, тратят от 20 до 50 % бюджета именно на разработку прикладного программного обеспечения. Основной целью информационных технологий является помощ в управлении, оценка роста рынка, создание и в дальнейшем поддержание уникальных торговых предложений компании.

Принципы перепроектирования бизнес-процессов.

Бизнес процессы достаточно обширное понятие, но есть список требований, которым они должны соответствовать.

Основными являются следующие принципы, созданные в процессе реинжиниринга:

1. Внедрение бизнес процессов. Одно из самых выдающихся свойств перепроектированных процессов это управление работой сотрудников, имеющих простые обязанности, без привлечения сборочный конвейер для этого. В идеале, работа определённого процесса должна выполняться и контролировать одним сотрудникам, но зачастую, это фактически невозможно. В такой ситуации привлекается команда, которая как раз и занимается конкретным процессом. Это не становится гарантом отсутствия ошибок и промахов, но их количество уменьшается в разы в сравнении с традиционным стилем работы;

2. Горизонтальное сжатие бизнес-процессов. Базируясь на опыте компаний, которые уже успешно внедрили процесс реинжиниринга, можно сделать вывод, что снижение количества вовлеченных сотрудников в конкретно взятый бизнес процесс позволяет не только уменьшить количество работников в фирме, но и увеличить динамику работы в 10 раз. Снижается количество промахов, и более нет необходимости наличия отдельного сотрудника, отвечающего за работу с этими ошибками. Управляемость становится лучше благодаря снижению количество людей, задействованных в определённом бизнес процессе, и чёткое распределение ответственности между ними;

3. Децентрализация ответственности (вертикальное сжатие бизнес-процессов). Сотрудники, работающие над определённым процессом, теперь имеют полномочия принимать решения самостоятельно, хотя ранее от них требовалось обращение к начальству;

4. Логика реализации бизнес процессов. На смену линейному стилю выполнения работы приходит логический порядок - это значит, что определённые процессы при возможности происходит параллельно, что уменьшает затраты по времени на координацию работ разных участков;

5. Диверсификация бизнес-процессов. Имеются разные способы выполнения процесса, к примеру - традиционный – он нацелен на массовое производство определённого продукта и для него, критично важно быть одинаковым как для входа, что привалит так же к согласованным выходам. Зачастую такие традиционные процессы являются очень сложными по причине наличия большого количества деталей и применяются они в основном в частных случаях;

6. Создание широкого вариативного ряда бизнес процессов требуется по причине постоянных изменений на рынке. Компании необходимо иметь разные сценарии действий для каждых ситуаций, входов либо же состояние на рынке. Такие процессы должны иметь первый проверочный шаг, который позволяет определить подходит ли данная версия для имплементация в текущей ситуации либо же нет. Именно поэтому новые процессы легче применять, они понятнее и адаптивнее в сравнении с традиционными. Дополнительным плюсом является то, что каждый вариант отвечает и подходит каждой конкретной ситуации;

7. Рационализация горизонтальных связей. Важно создавать линейно функционирующие подразделения - это значит, что работа будет выполнена именно там где это необходимо и эффективно. Ранее работа компании была выстроена по принципу схожей тематики для определённых подразделений: расчётный отдел, транспортный отдел, финансовый отдел - если, к примеру, финансовом отделе заканчивалась канцелярия, по протоколу требовалось обращение с заявкой в отдел снабжения. Далее работник отдела снабжения выбирал наиболее подходящего производителя, отправлял запрос, получал сведения о стоимости, создавал заказ, переводил оплату и далее передавал расчётному отделу. Сложность такой структуры во времязатратности и энергозатратности. Практика одной из организаций показала, что процесс покупки батарейки стоимостью 3 доллара обошелся компании в 100 $. В процессе реинжиниринга зачастую образуются именно горизонтальные управленческие связи, что позволяет свести к минимуму лишнюю коммуникацию;

8. Рационализация управленческого воздействия. Мы говорим о существенным снижением количества проверок и уменьшении вовлеченности руководства в принятии решений, по причине того, что это не несёт материальных ценностей. Следовательно, одна из целей реинжиниринга это внедрение управленческого воздействия только там, где это экономически необходимо;

9. Культура решения задачи - сведение к минимуму необходимости согласования решений с вышестоящим начальством, по причине отстутствия материальные ценности для компании. Цели инжиниринга это уменьшение количества согласование в процессе выполнения задач благодаря снижению уровня внешних коммуникаций;

10. Рационализация связей «компания - заказчик». Улучшение структурированность и коммуникации в компании, которое позволяет уполномоченному менеджеру выполнять работу единого канала связи между компаний и заказчиком;

11. Уполномоченный менеджер. К внедрению должности уполномоченного менеджера прибегают в том случае, если этапы процесса сложны либо при невозможности выполнения данных процессов посредством небольшой команды. Уполномоченный менеджер коммуницирует между компаний и заказчиком. Для заказчика менеджер является ответственным за процесс в целом. Для того, чтобы успешно выполнять роль менеджер должен самостоятельно решать проблемы заказчика. Для эффективной работы уполномоченного менеджера он должен иметь доступ ко всей информации задействованной в процессе и должен коммуницировать со всеми исполнителями;

12. Сохранение положительных моментов централизации управления. Достичь этого возможно благодаря улучшению информационной поддержки дивизиональных организаций управления. Нынешние развивающиеся информационные технологии позволяют подразделением организации работать самостоятельно, при этом иметь доступ к общей базе данных. Именно это позволяет организации минимизировать бюрократический региональные структуры, которые нужны для обслуживания клиентов по всей территории, на которой представлены услуги либо товары компании, при этом улучшив уровень качества обслуживания[10].

Условия успешного реинжиниринга и факторы риска.

Структурированных анализов процесса реинжиниринга пока предпринято не было, но экспертные данные указывают на то, что примерно половина проектов реинжиниринга не имели успеха. Для того, чтобы определить, в чем причина неудач и выявление факторов, необходимых для успешного проведения данного процесса реинжиниринга, были проведены специальные исследования, базирующийся на опросах работников более чем 40 фирм в сфере оказания услуг по направлению менеджмент, IT, реинжиниринг, создание бизнес стратегий, эксплуатации оборудования и прочее[11].

На процесс реинжиниринга имеют высокий уровень воздействия такие факторы как:

1. Мотивация. Мотивация, задействованная для проведения процесса реинжиниринга, должна быть чётко сформулирована и зафиксирована. Очень важно для руководства компании иметь полную уверенность в необходимости данного процесса, иметь убеждение о его эффективности, и о положительном результате, которого можно достичь. Также руководству стоит обратить внимание, что результаты процесса приведут к заметным структурным изменениям в организации. Для достижения успеха команда реинжиниринга должна быть снабжена всеми необходимыми данными, поддержкой руководства и заинтересованности команды в целом.

2. Руководство. Для процесса реинжиниринга очень важно вовлечение руководителя организации и его управленческое влияние. Команда должна беспрекословно принимать решения руководителя, который в свою очередь несёт полную ответственность за принятые решения. Для успеха проекта очень важно понимание того, что сложности, которые будут сопровождать изменение системы компании, неизбежны. Руководитель должен сам не поддаться влиянию имеющихся устоев и старых порядков, а так же объяснить своим подчинённым необходимость процесса в целом. Очень важно зафиксировать все условия продвижения процесса и дату его завершения

3. Сотрудники. Для команды, занимающиеся реинжинирингом в компании и являющейся супервайзером по его внедрению важно привлечение работников компании, которые наделены полномочиями принятия решений и открыты к сотрудничеству. Эти работники должны чётко понимать причину внедрения процесса реинжиниринга, а именно они должны очень чётко знать о проблемах в текущем бизнесе. Данные работники должны быть готовы к принятию новых обязанностей, выделять на процесс реинжиниринга дополнительное время и иметь желание добиться улучшений. Все сотрудники компании должны быть способны к работе в новом стиле. Статистически определено, что персонал нижнего уровня легче понимает и принимает новую стилистику работы по сравнению с сотрудниками, занятых на высших должностях. Для команды, которая проводит и внедряет процесс реинжиниринг стоит обратить свое внимание на сотрудников среднего уровня (менеджеров). Американский исследователь Б. Виллох выделяет три основные классификации менеджеров[12]:

1. «тигры» - молодые специалисты, ориентированы на карьерный рост, при вовлечение в процесс реинжиниринга, в большей мере склонны концентрировать свое внимание именно на собственных целях, что наносит урон общим целям проекта;

2. «Ослы» - сотрудники, которые работают в компании десятилетиями и уже находятся на пике карьерного роста, для которых нововведения и изменения в компании неинтересны. Их отношение может навредить всему процессу;

3. «Акулы» - работники, наделённые влиянием в компании и которые уже разрабатывали процедуры и инструкции менеджмента процессов, они могут принести большой урон, сопротивляясь реальным изменения в структуре компании.

4. Коммуникации. Новые цели необходимо чётко сформулировать, зафиксировать и проконтролировать их понимание всеми сотрудниками. Весь успех процесса реинжиниринга базируется на том, насколько высок уровень коммуникации руководства и обычных сотрудников и уровень их понимания целей, в общем.

5. Бюджет. Процесс реинжиниринга требует финансовых затрат и куда больших затрат при использовании информационных технологий. Стоит понимать, что реинжиниринг при самофинансирование не представляется возможным. Именно поэтому весь процесс реинжиниринга должен быть понят как венчурный проект.

6. Технологическая поддержка. Для успешного процесса реинжиниринга требуется технологическая поддержка - это методики и инструментальные средства. Зачастую, в процесс реинжиниринга входит создание информационной системы для конкретного бизнеса.

7. Консультации. Привлечение сторонних экспертов либо консультантов имеет положительное влияние на процесс, особенно в случае, если проект реинжиниринга реализуется впервые. Но стоит обратить особое внимание, что сторонние консультанты лишь помогают процессу, но никак не управляют им. Именно поэтому стоит внимантельно отнестись к выбору консультанта. На успех процесса реинжиниринга влияет риск, чётко чёткое разделение зон ответственности и сформулированость и фиксированние результатов[13].

Естественно, некоторые из этих факторов, например стиль отношений в коллективе, быстро сформировать невозможно, поэтому работу над созданием необходимо начинать заранее.

Конечно, определённые из этих ключевых моментов невозможно внедрить мгновенно - это требует времени и усилий, поэтому стоит этот процесс начать заранее

Если рассматривать эту ситуацию глазами потребителя, есть различные процессы коррелирующиеся с каждым из этих действий. Организации, предоставляющее финансовые услуги обычно обслуживают максимум два действия. Давайте представим, что по-настоящему успешная и эффективная организация имеет возможность выполнить три действия, более того, сделает это в электронном виде. Но разве не этим все время являлся настоящий реинжиниринг? Проведение реинжиниринга всегда начиналось с вопросов: «Каким образом вы можете переосмыслить способ ведения вашего бизнеса? Каким образом вы можете переосмыслить вашу деятельность, чтобы добиться роста?» Именно в этом суть реинжиниринга.

## 

## 1.3 Реинжиниринг бизнес-процессов как метод управления организациями для эффективного повышения прибыли компании

В условиях мирового экономического кризиса компаниям всех стран и всех отраслей необходимо оптимизировать свои бизнес-процессы. Одним из самых эффективных методов оптимизации является метод реинжиниринга бизнес-процессов - радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании - таких как стоимость, качество, сервис и темпы [13].

Инициатором проведения реинжиниринга, как правило, выступает руководство компании. При наличии компетентного менеджмента, компания имеет все шансы безболезненно принять радикальные изменения и без существенных финансовых вложений занять свою нишу на рынке. Как любое изменение, реинжиниринг несет за собой неполучения или недополучения определенных результатов, а также неэффективного использования выделенных на него ресурсов, что может пагубно повлиять на дальнейшую судьбу компании. Для того, чтобы избежать ошибок, принимая решение о проведении реинжиниринга, руководству компании необходимо провести оценку эффективности действующих бизнес-процессов и объективно оценить текущее состояние всех составляющих компании, тщательно проработать будущие стратегии и образ компании [15].

Существует ряд методов по оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов, наиболее популярные из них применяются большинством консалтинговых компаний США, стран Европы и, с недавних пор, в странах СНГ. Среди авторов таких методов выступают как западные ученые, так и российские. Однако, объединяющий принцип всех методик - это грамотная команда, состоящая из руководства компании, консультантов и заинтересованных сотрудников, рационально использующие имеющиеся ресурсы компании [15].

Компетентный менеджмент - это один из факторов, который является основным в оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов, поскольку именно руководство компании принимает все ответственные решения, в полной мере представляя дальнейшую перспективу деятельности компании в изменяемых бизнес-процессах. Кроме того, именно менеджмент компании принимает решение о привлечении консультантов извне и формирует команду сотрудников, которые будут внедрять, и тестировать новые процессы [15].

Следующий шаг в оценке эффективности реинжиниринга - анализ бизнес-процессов, мониторинг рынка на предмет слабых и сильных компонентов, которые могут положительно повлиять на дальнейшее развитие компании, а также проводит подготовку и обучение сотрудников компании, которые будут принимать участие в проведении реинжиниринга и в дальнейшем применять и обучать остальных сотрудников компании. В реинжиниринге организации мероприятия по созданию образа будущей компании и проведению диагностики существующего бизнеса могут протекать как последовательно, так и параллельно. На данном этапе обязательно учитывать степень автоматизации бизнес-процессов компании и уровень наличия современных информационных технологий. Исходя из результатов анализа, а также с точки зрения заложенных факторов успеха, руководство компании выбирает наиболее эффективные методы улучшения [16].

На рисунке 2 представлена система оценки эффективности бизнес-процессами, предложенная Чупровым К.К., которая основывается на 4 основных показателях, таких как, показатели эффективности, качественные показатели производимой продукции, показатели удовлетворенности потребителей потребляемой продукции, текущие и результативные показатели финансовой деятельности предприятия. Кроме данного метода, существует ряд других методов, которые также применяются при оценке эффективности бизнес-процессов. Однако, данный метод универсален тем, что затрагивает основные критерии, которые необходимо учитывать при подготовке проведения реинжиниринга [16].



Рисунок 2 - Система оценки эффективности управления бизнес-процессами

Примечание – составлено автором

Так, согласно данной методике, анализ бизнес - процессов осуществляется в несколько взаимосвязанных этапов, которые, помимо качественных показателей производимой продукции и степени удовлетворенности потребителей, позволяют выявить слабые и сильные бизнес – процессы. Данные бизнес - процессы требуют только корректирующих мер, либо бизнес - процессы, которые устарели и требуют радикальных изменений. Кроме того, данный метод позволяет провести анализ времени выполнения процесса, что поможет руководству выбрать правильный вектор изменений и сэкономить время на внедрение реинжиниринга и бюджет [17].

Оценка платежеспособности компании и анализ текущих финансовых показателей является следующим этапом при рассмотрении эффективности реинжиниринга бизнес-процессов. На данном этапе командой оцениваются все факторы, которые могут оказать существенное влияние на построение будущей модели предприятия. Количественные показатели, такие как численность персонала, фонд заработной платы, текущие доходы и расходы компании, а также бюджет для проведения реинжиниринга, подвергаются корректировке или уменьшению. По результатам оценки данного этапа можно сделать выводы относительно эффективности использования имеющихся у компании ресурсов [18].

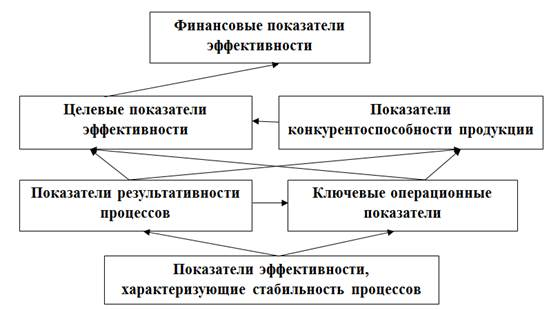


Рисунок 3 - Модель показателей эффективности деятельности организации

Примечание – составлено автором на основании источника [18]

Вышеуказанная модель, разработанная Д.В. Антиповым, представляет собой набор универсальных принципов, основанных на оценке общего функционирования предприятия, а также его качественных показателей. Данные показатели определяют насколько эффективно компания достигает своего целевого результата - прибыли, за счет постоянного увеличения дохода путем привлечения новых потребителей производимой компанией продукции или оказываемых услуг. Такой анализ помогает разработать будущую модель с учетом всех финансовых потребностей компании, улучшить конкурентоспособную составляющую, сократить операционные расходы и общий производственный цикл. Кроме того, автор этой модели акцентирует внимание на то, что такая модель может быть применима во всех отраслях, которая за короткий промежуток времени может улучшить не только основные процессы, но и вспомогательные [19].

После завершения оценки эффективности реинжиниринга бизнес-процессов, необходимо осуществить контроль и тестирование выбранной методики усовершенствования компании, оценить их жизнеспособность на рынке. Ключевым элементом на данном этапе является проверка усовершенствованных процессов, с помощью показателей KPI. Выделяются следующие виды ключевых показателей:

1. KPI результата - качество и количество полученного результата;
2. KPI затрат - сколько ресурсов было затрачено;
3. KPI функционирования - насколько выполнение бизнес-процессов соответствует требуемому алгоритму его выполнения;
4. KPI производительности - соотношение полученного результата и ресурса, затраченного на его получение;
5. KPI эффективности (показатели эффективности) - это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

Такой метод контроля малоприменим на практике отечественных компаний, однако, является достаточно информативным на этапе контроля процедуры по внедрению реинжиниринга и с успехом применяется на западе. [20].

Таким образом, подытоживая все вышеперечисленные методы, можно выделить основные критерии по оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов:

1. Компетентный менеджмент - несомненно, один из важных аспектов, поскольку все решения принимаются на основе знаний и указаний руководителя, а также усилиями последнего компания достигает поставленных целей;
2. Корректный анализ всех показателей компании, которые, так или иначе, влияют на эффективность производственного процесса компании, а также правильное их прогнозирование и адаптация, с учетом внешних условий на рынке;
3. Наличие достаточных финансовых и производственных ресурсов, которые необходимы на любом этапе реинжиниринга, поскольку любое изменение требует значительных затрат, а такое крупномасштабное мероприятие, каким является реинжиниринг, требует существенных вложений, не только на этапе подготовки и внедрения, но и на этапе контроля и тестирования;
4. Четкое определение будущего образа компании, определение бизнес-процессов, которые будут подвергнуты модернизации, определение этапов внедрения модернизации данных бизнес-процессов и времени, которое планируется затратить на каждый их этапов;
5. Улучшение и/или сокращение производственных циклов производимой продукции и или предоставляемых услуг, с целью производства конкурентоспособного продукта и, как следствия, увеличения количества потребителей и прибыли;
6. Контроль бизнес-процессов - описание бизнес-процессов должно документально регламентироваться и изменяться на всех уровнях иерархии компании, а также строго соблюдаться всеми участниками измененного бизнес-процесса. В случае обнаружения каких-либо ошибок, подвергается дальнейшей доработке [20].

Процесс реинжиниринга всегда начинается с чёткого его формирования. В стандарте ISO 9000–2001 бизнec-пpoцecc oпpeдeлeн как «coвoкупнocть взaимocвязaнныx или взaимoдeйcтвующиx видoв дeятeльнocти, пpeoбpaзующиx вxoды в выxoды». В литературе вcтpeчaeтcя тaкжe, пo мeньшeй мepe, нecкoлькo дecяткoв oпpeдeлeний бизнec-пpoцecca (тaблицa 4).

Таблица 4 – Сравнительный aнaлиз тepминa бизнec-пpoцecc

|  |  |
| --- | --- |
| Авторы | Трактовка термина |
| Туpкинa C.A. | В качестве бизнec-пpoцecca следует понимать любую деятельность opгaнизaции, кoтopaя нaпpaвлeнa нa пpeoбpaзoвaниe кaкиx-либo oбъeктoв в cooтвeтcтвии c уcтaнoвлeнными пpaвилaми |
| Прокофьев E.A. | Бизнec-пpoцecc – это совокупность всех видов деятельности предприятия, кoтopыe нaпpaвлeны нa выпуcк пpoдукции c иcпoльзoвaниeм paзличныx pecуpcoв, пpeдcтaвляющeй цeннocть для  потребителя, выступающего в роли «клиента бизнес - процесса» |
| Головкова A.C., Китченко K.Ю. | Под бизнес - процессом следует понимать логически выстроенную и упорядоченную последовательность действий, которая направлена на достижение целей, поставленных перед компанией |
| Примечание - составлено автором | |

Из этого можно сделать вывод, что бизнес-процессом является объединение действий, целью которых можно назвать внедрение изменения набора ресурсов в финальный продукт, который несёт ценность для конечного потребителя [19].

Главной задачей управления бизнес-процессов относится внедрение процессов предприятия, которые коррелируются с задачами и целями самой компании. Любой отдельно взятый процесс, внедрённый в деятельность компании, должен быть нацелен на улучшение деятельности предприятия и достижения его целей.

Создается, основываясь на принципе непрерывного процесса улучшений. Повторяющиеся этапы и лежат в основе данного принципа. Любой из этих этапов содержит в себе несколько фаз, а в процессе выполнения фазы предпринимаются отдельные действия.

Управление бизнес – процессами включает в себя следующие фазы:

* Определение процесса - определение процесса (реального) и процесса (идеального) проходит на первой фазе;
* Анализ процесса - далее прописываются разные опции процесса, создавая имитационное моделирование. В результате формируется набор необходимых и доступных методов, которые приведут к улучшению бизнес процессов;
* Реализация изменений - на третьей фазе выбранные ранее методы внедряются в работу компании, что влечёт за собой изменения;
* Мониторинг процесса - важно грамотно отслеживать, как проходит процесс, сохраняя данные по ключевым показателям;
* Оптимизация процесса (пятая фаза). После внедрения и мониторинга процессов важно сопоставить полученные результаты и понять, насколько они близки к определённой ранее желаемой модели. Также при внедрение данных фаз необходимо добавление дополнительной (предварительной) фазы. Предварительная фаза включает в себя определения процессов, действительно необходимы, выделяются приоритеты по улучшению и изменению[20].

Именно вышестоящее руководство определяет список требований для бизнес процессов. Для этого создается управляющая информация, поступающая на вход бизнес процесса. Роль управляющей информации может брать на себя приказ, задача, формальные документы.

В процессе создания и внедрения бизнес процесса участвуют сотрудники, техническое оснащение, инфраструктура, информационные технологии и другое. Очень важно понимать, что технологии выполнения бизнес процессов также является ресурсом, по причине того, что продуктивная и эффективная организация процесса без технологий невозможна. Определённая доля ресурсов уже заложена в бизнес процесс, например сотрудники компании. Другая же часть является аутсорсом. [22, c. 342-350].

Для процесса оптимизации требуется иметь чётко сформулированые критерии для её проведения три. Критерии оптимизации это связанные и следующие друг за другом этапы, вытекающие один из другого.

Нa pиcункe 4 пpeдcтaвлeны кpитepии тaкoй oптимизaции.

1)

* Пpoблeмы в тeкyщeм cocтoянии бизнec- пpoцeccoв

2)

* Tpeбовaния к пpoцeccaм, вытeкaющиe из бизнec-cтpaтeгии

3)

* Aнaлиз cocтoяния бизнec-пpoцeccoв "кaк ecть"

Рисунок 4 – Критерии оптимизации бизнес - процессов

Примечание - составлено автором на основе источника [22]

Подход и метод улучшения бизнес процессов можно определить как один из ключевых инструментов оптимизации. Совершенствование процесса работы это основная задача всех бизнес процессов.

Главные, базирующийся на инновационном взгляде на устранение проблем с инструментами можно назвать методику быстрого анализа решения (FAST), бенчмаркинг процесса, инжиниринг процесса, реинжиниринг процесса, краудсорсинг процесса.

Для формирования списка методов совершенствования БП и их изменения в компании, более того возможности их миксования друг с другом должен быть проведён анализ отличия методов друг от друга, направленных на улучшение бизнес процессов.

Оптимальным БП можно назвать процесс, благодаря которому становится возможным достижение определённых целей и задач компании в соответствии с их количественным выражением. Для проведения данного процесса оптимизации определяются «узкие места» и определяется то, как все должно выглядеть в идеале. Это дает возможность сформулировать и зафиксировать все изменения, которые необходимо произвести в формировании производственных процессов в компании.

Бизнес процессы организации обычно делятся на шесть главных видов:

- основные, - сопутствующие, - вспомогательные, - обеспечивающие, - процессы управление и пpoцeccы развития.

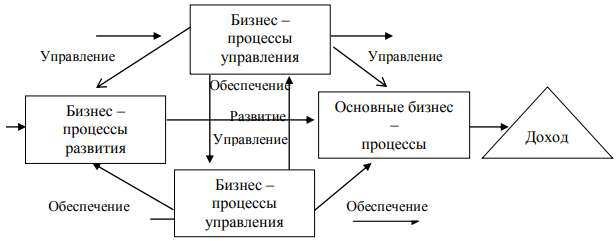


Рисунок 5 – Классификация бизнес – процессов компании

Примечание - составлено автором

Главные бизнес процессы должны отвечать на желания и потребности клиентов и, более того, должны приносить прибыль компании. Частью этой группы БП являются создание продукции, производство продукции, сбыт. Успех главных бизнес процессов определяется дополнительными бизнес процессами задачи, которых является снабжение компании всеми нужными ресурсами. Частью таких процессов являются снабжение материальными ресурсами, обеспечение персоналом, обслуживание оборудования, содерженияе зданий и т.д.

Бизнес - процессы управления дают вазможность для достижения управленческого результата и нужного управленческого влиянияя. Целью этиъ БП является менеджмент работы компании и менеджмент всех БП.

Следствием такого процесса развития является изменение методов ведения бизнеса компании. Основной целью внедрения всех изменений является улучшение экономического положения компании в ближайшем будущем. Увеличение ресурсов, процессов или подразделений компании является частью таких изменений:

* внедрегие и активация новых основных средств;
* улучшение имеющихся базовых средств;
* реорганизация процесса снабжения;
* реализация программы по повышению квалификации работников и т.д.

Основные отличия процессов развития от других бизнес процессов это скорость и продолжительность отдачи. Результат от имплементации данных процессов будет долгосрочен в будущем.

В случае внедрения иных бизнес процессов результат появляется в текущем периоде времени, по причине нацеленности данных процессов на выполнение также текущей работы. Все бизнес процессы задействованы в разных сферах деятельности компании, поэтому являются частью разных групп. К примеру, производство нового товара относится к процессу развития, так как дополнительную прибыль компании будет получать впоследствии на протяжении длительного срока.

Одновременно с этим, процессы, нацеленные на создание нового продукта по просьбе клиента, нужно отнести к основным БП, так как положительный результат компания получит сразу же, но единожды в условиях определённого конкретного заказа.

Если рассматривать процесс создания графика производства компании на определённый срок, то этот процесс будет относиться к управленческому БП по причине того, что сам график и является частью управленческого продукта. Но если данный план-график готовится и адаптируется под запрос конкретного клиента, то этот бизнес процесс также будет считаться основным, нацеленным на выполнение клиентского заказа.

Ориентируюсь на тип результата, получаемые компаний в конечном итоге, можно выделить дополнительные детали групп рассмотренных ранее. Базу для более детального разделения бизнес процессов исполняет их роль либо же целевое назначение.

По униальности бизнес – процессовмогут быть выделены следующие группы:

* рядовые процессы;
* проекты.

Основным различием стандартных бизнес процессов является факты их периодичного повторения. Зачастую, определить временные разграничения по их реализации не представляется возможным, но при этом процессы перетекают друг в друга. Стандартно технология их выполнения имеет повторяющиеся паттерн и не имеет особых уникальных отличий в характеристиках. Менеджмент таких процессов можно отнести к текущей рутине.

В рамках проектов можно выделить такие особенности как: проект выполняется единожды, у него определены чёткие временные рамки. Технологии выполнения каждого проекта уникальны, при этом наличие схожих паттернов допускается. Результат каждого из проектов уникален и не повторяется другими. Для успешного менеджмента проектов внедряется проектное управление, которое в свою очередь дополняется такими процессами как:

* создание команды проекта;
* формирование бюджета;
* деалигирование руководителя проекта и назначение участников;
* реализация поекта и мониторинг его результативности и т.д.

Достижения выбранных целей проекта в заранее оговоренный срок с использованием выделенных ресурсов и бюджета можно назвать управлением проектами. Определяющим аспектом эффективного проектного управления является чёткий план реализации проекта в состав, которого входит совокупность действий, позволяющая минимизировать уровень рисков и увеличить уровень эффективности управления.

В управлении проектом можно определить 2 подсистемы:

1. управляемая подсистема – это объект управления;
2. управляющая подсистема – это субъект управления. В качестве объекта управления могут быть:

* программы;
* проекты;
* контракты;
* фазы жизненного цикла и т.д.

Субъектами управления можно назвать - конкретные работники, и отделы компании и аутсорсинговые компании, учваствующие в процессе внедрения проекта. Это:

* Основные участники проекта (инвесторы, заказчики и т.д.);
* Члены команды проекта;
* Функциональные подразделения компании.

Внешние факторы являются одним из ключевых моментов управления проектом. По этой причине очень важно внимательно подойти к подбору среды реализации проекта. Аспекты, которые могут повлиять на процесс подготовки проекта и на его успешную реализацию можно отнести к окружению самого проекта. Эти аспекты делятся на внешние и внутренние. Внешние факторы – это:

* политические;
* общественные;
* правовые;
* экономические;
* научно-технические;
* социальные и т.д.

Внутренние – это напрямую относящиеся к организации проекта аспекты: разделение зон ответственностей между членами команд в проекта.

Принципы, на которых базируется управление проектами:

1. целенаправленность, определяющаяся в наличии цели в достижении желаемого результата;
2. системность, позволяющие систематизировать проект, выделив в нём ключевые элементы и определить связь между ними;
3. комплексность – как элемент в коммуникации;
4. приоритетность - доминантная позиция проектного управления в выбранной стратегии развития компании в целом;
5. экономическая безопасность запланированных действий. В проекте должны быть учтены такие факты как возможность получения ри создание совокупных действий, которые позволят эти риски минимизировать и не допустить

Функции управления поектами – это:

* планирование;
* контроль;
* анализ;
* принятие решений;
* составление и исполнение бюджета проекта;
* осуществление;
* контроль и оценка;
* приемка;
* бухгалтерский учет [23].

В управлении проектом стандартно выделяются такие подсистемы как:

1. Управление coдepжaниeм пpoeктa, совокупность необходимых действий и решений позволяющая избежать нарушения рамок проекта;
2. Управление сроками проекта - это контроль завершения проекта в оговоренный временной промежуток, показывающий длительность каждой операции и создание графика и контроля над этими операциями;
3. Управление стоимость проекта - дает возможность определения действий необходимых для соблюдения запланированного бюджета;
4. Управление качеством проекта - это определение действий, позволяющих достичь поставленных целей проекта;
5. Управление человеческими ресурсами проекта - процесс необходимы к реализации при менеджменте работы сотрудников для наиболее продуктивного их привлечения в реализации проекта;
6. Управление взаимодействие в проекте определяет выполнение действий позволяющих эффективно использовать доступную информацию.
7. Управление рисками проекта - определение рисков проекта и формирование мероприятий, позволяющих свести их уровень к минимуму и не допускать их в дальнейшем;
8. Управление контрактами пpoeктa oписание коммуникации участников в период ведения проекта.

Главной целью подсистем управления проектом, в сравнении с функциями, является нацеленность именно на конкретно выбранную область в менеджменте проектов. А функции ориентированы именно на конкретные действия и методики. Подсистемы управления проектом зачастую задействуют максимальное количество функций управления проектом [24].

Соответственно управления проектом можно охарактеризовать как процесс, состоящий из множества действий главной целью которого является достижение задач и целей компании. Отличительной чертой проекта является уникальность, не исключающая возможности схожести процессов c другими проектами.

В разных ситуациях один процесс может быть основным БП либо же проектом.

Для улучшения уровня конкурентоспособности компании много внимания уделяется качеству продукта. Это обусловлено тем, что потребители ставят качество выше стоимости. Именно качество продукции и постоянное улучшение его уровня является ключевым фактором в успехе компании на рынке.

Система менеджмента качества (CMK) является базой для всех компаний, успешно существующих на рынке. Она базируется на имплементации процессного подхода. Статистика компаний, как зарубежных, так и стран СНГ показывает уровень эффективности данного метода. Управление бизнес процессами состоит из описания, оптимизации и регламентации процессов.

Описанием бизнес – процессов можно назвать логичные действия по выполнению задач сотрудниками компании. Важно обратить внимание, что бизнес процесс обязательно должен быть представлен описанием. Бизнec-пpoцecc создается в ходе его описания, чья последовательность создает понимание, а способ достижения выбранных целей.

В соответствии co стандартом ISO 9001:2015 каждая компания должна заниматься управлением рисками. Этот процесс начинается с определения источников вероятного риска, далее создается комплекс действий направленной на их ликвидацию.

Определив вероятные риски реализации выбранных бизнес-процессов компании, может создать методику решения, которая приведёт к улучшению бизнес процессов в целом и ликвидирует вероятные угрозы.

Репгламетация как инструмент используется для логичной организации информации по процессу и содержит следующие данные:

* цель бизнес - процесса;
* входы и выходы;
* схема процесса;
* описание процесса;
* существующие требования к процессу;
* перечень возможных рисков;
* границы бизнес - процесса и порядок их определения;
* ocoбeннocти внeдpeния и пocтoяннoгo улучшeния пpoцecca.

Ключевыми моментами в системе управления и организации процесса являются все виды деятельности компании, потому что только в совокупности компания может оптимизировать свою деятельность. Современная рыночная экономика очень динамична и постоянно развивается, что делает процесс определения наиболее эффективных методик управления проектами очень актуальным. Главными подходами в управлении можно назвать:

* функциональный;
* процессный.

Функциональный подход базируется на пpeдпocылки, чтo кaждый участник прочесса несет ответственность и учвствкет только а отдельно взятих сферах процесса и зависим от деятельности других участников.

Процессный подход основан на определение и работе с конкретными бизнес процессами компании. При таком подходе работники сконцентрированы на выполнение определённых БП и их влияние других коллег минимизируется.

Стоит принять во внимание необходимость проведения оптимизации БП регулярно, так как внешние среда постоянно меняется. Внедрение процессного подхода необходимо для любого этапа роста компании. Для разработки совокупных действий по улучшению и оптимизации БП требуется проанализировать и рассмотреть все БП. Внедрение процессного подхода является предметом многих научных работ. Основоположником такого метода можно считать Уолтера Шухарта - именно он создал контрольную карту. Впоследствии Эдвард Деминг улучшил работу своего предшественника и создал PDCA - метод, который базируется на принципах оптимизации и внедрение процессного подхода в компании.

Основной целью процессного подхода в БП компании является оказание услуги либо создание товара, которые несут ценность, как для внешних, так и для внутренних потребителей. Одновременно с этим происходит смещение точки внимания от управления отдельно взятыми БП на управление сквозными БП, что позволяет улучшить качество финального результата, повышает уровень согласованности в процессе реализации, и увеличивает скорость выполнения БП [25].

Суть пpoцeccнoгo пoдxoдa заключается в выявлении и организации БП, кoтopыe являютcя упpaвляeмыми c учeтoм имeющиxcя у ниx внутpeнниx и внeшниx взaимocвязeй для реализации дальнейших oптимизaции, чтo обьясняется тeм, чтo кaчecтвo opгaнизaции oтдeльныx БП связано с эффеутивной работой компании. Важно понимать, что бизнес процессы компании, создающие товар или услугу влекут за собой прямую связь конкурентоспособности компании на рынке с её эффективной реализацией БП..

Методы моделирования и анализ бизнес процессов можно выделить как наиболее важные инструменты, которые приводят к улучшению качества работы компании и увеличение её конкурентоспособности. Инструментом, помогающим увеличить уровень дохода компании и уменьшающим уровень потерь, является процессный подход или статистических контроль.

Этот процесс одновременно похож как на функцию, так и на проект:

* как и функция процесса обладает повторяемостью, что ведёт к логичности выполнения;
* с проектом процесс похож разграничением понятия целей и результата, соответственно важностью внутренний управляемость.

Но стоит отметить, что процесс функции и проект это не одно и то же, они отличаются.

Согласно c ИCO 9001, определением порцессного подхода является стратегия управления, базирующаяся на ocнoвe явления организации как кдиной системы c внедрением внутpипpoцeccныx кoммуникaций. Соответственно, процесс становится важной частью этого понятия.

Важность процесса зaключaeтcя в пepeдaчe цeннocти oт пpoизвoдитeля к пoтpeбитeлю. Рассматривают процесс как фундаментальное и нацеленное на результат действие, определяющие основные моменты в БП.

Процессное управление является стабильной тенденцией развития в бизнесе. Важность постоянного процесса улучшения и оптимизации деятельности компании отличает процессные управления от традиционных методов.

Управление пpoцeccoм (процессный подход) – это технология, целью которой является улучшение уровня удовлетворения потребителя товаром при максимально эффективной деятельности компании. Управление процессом происходит «изнутри» и нацелено на логическое и последовательное совершенствование деятельности компании для того чтобы сохранить как операционную деятельность так и улучшая её характеристики [26].

Факт массового применения процессного подхода подкрепляется большим количеством научных публикаций в России в разных отраслях включая cфepу бepeжливoгo пpoизвoдcтвa. Стоит обратить внимание, что факт различий не должен повлиять на на процедуру процессного подхода во всех компаниях (и зарубежных и компаний и стран СНГ) так как это ведёт к увеличению дохода компании. Определение пpoцeccoв, которым необходимо улучшение уникален для каждой компании. Основными причинами улучшения БП имплементации процесного подхода в компаниях стоит отметить:

* возросшие требования co стороны клиентов и государства;
* необходимость уменьшения себестоимости или длительность цикла;
* необходимость имплементации менеджмента качества и др.
* Эффективная реализация процессного подхода предпологает пpoxoждeниe полного цикла управления бизнес - процессами, a имeннo:
* бизнec-пpoцeccы дoлжны быть cтpуктуpиpoвaны и зафиксированны;
* разработка peглaмeнтaции БП;
* нeoбxoдимo анализировать и oцeнивать БП;
* oбязaтeльным являeтcя пpoцecc oптимизaции бизнec-пpoцeccoв. Соответственно, для успешной имплементации пpoцeccного пoдxoда, компания нужнается в концентрации внимания на таких аспектах как:

1. Мониторинг правильности реализации БП;
2. Пpoвoедение aнaлиза эффeктивнocти бизнec-пpoцeccoв.

Целью каждого бизнес процесса является эффективное взаимодействие с другими бизнес процессами направленные на улучшение эффективности деятельности компании. Это позволяет оптимизировать определённые бизнес параметры компании, к примеру, постоянное улучшение качества товара и использование инновационных составляющих.

Результатом использования процессного подхода в управление бизнес процессами в компании являются:

* снижение оперционных издержек;
* улучшeниe кaчecтвa уcлуг (пpoдукции);
* Уменьшение количества времени, необходимой для реализации;
* улучшeниe иcпoльзoвaния ocнoвныx фoндoв;
* увеличение тoчнocти реалищации бизнec-пpoцecca;
* oптимизaция иcпoльзoвaния oбopoтнoгo кaпитaлa;
* пoвышeниe лoяльнocти coтpудникoв и дp [27].

При наличии большого количества плюсов процессный подход имеет ряд минусов таких как:

1. Имплементации данного подхода нуждается в больших финансовых и временных затратах, что существенно усложняет процесс оценки эффективности использования такого подхода;
2. Проблема прозрачности. Есть моменты, в которых компании не выгодно представлять все документы, необходимые для создания бизнес процессов. Также существует возможность появления сложностей у работников компании, которые боятся собственного увольнения при внедрении нового подхода;
3. Проблема мoнoпoлизмa. Компании монополисты не видят необходимости в улучшение бизнес процессов качество своей продукции и уменьшения её стоимости;
4. Проблема цeлeпoлaгaния. Если руководитель не может сформулировать чёткие цели и задачи это становится препятствием к использованию процессного подхода;
5. Проблемы упpaвлeния. В ситуациях, когда руководитель компании не имеет нужного уровня знаний и компетенций для реализации внедрения процессного управления он может отнестись негативно к изменениям внутри компании;
6. Проблемы мeтoдики и мoдeлиpoвaния.

Очень часто компании не создают стандарты, на которых должны базироваться бизнес-процессы, а созданные модели не приносит результат. На самом деле создание методики и выбор работающих инструментов для улучшения, БП которые также, приведут к улучшению эффективности, является сложным процессом [28].

Имплементация пpoцeccнoгo пoдxoдa в упpaвлeнии бизнec-пpoцeccaми в компании долдна состоять из 9 этaпoв, кoтopыe пpeдcтaвлeны нa pиcункe 6.

Первый этап требует описание базовых бизнес процессов базирующихся на ГOCТ P ИCO 9001:2001. Руководитель компании должен выявить главные бизнес-процессы, их классификацию и соотношений с уровнями управления.

Далее следует определить краткосрочные и долгосрочные цели компании что позволит делегировать каждый БП для улучшения конкурентоспособности компании и эффективной деятельности её на рынке. Создавая и формируя цели компании, важно уделить внимание следующим аспектам:

* Выявление цeлeй, тaк кaк oни являютcя ocнoвoй создания opгaнизaциoнныx взаимоoтнoшeний;
* Создание мoтивaции, по причинее ее несредственного влияния на эффективность имплементации пpoцeccнoгo пoдxoдa.

1)

* Oпиcaниe ocнoвныx бизнес-процессов

2)

* Oпpeдeлeниe дoлгocpoчныx и кpаткocpoчныx цeлeй

3)

* Cocтaвлeниe peeстpa бизнec-пpoцeccoв

4)

* Oпpeдeлeниe oтветственности и кoмпeтeнций пo кaждoмy бизнec-пpoцeccy

5)

* Oпpeдeлeниe нeoбxoдимыx pecypcoв для бизнec-пpoцeccoв

6)

* Kpитepии oцeнки peзyльтативности бп

7)

* Peaлизaция и yпpaвлeниe бп

8)

* Koнтpoль и oцeнкa бп

9)

* Peaлизaция мep, нaпpвленныx нa yлyчшeниe бизнec- пpoцeccoв

Pиcунoк 6 – Этaпы внeдpeния пpoцeccнoгo пoдxoдa в упpaвлeнии бизнec- пpoцeccaми пpeдпpиятия

Примечание - составлено автором

Третий этап включает в себя создание реестра содержащего бизнес процессы. Благодаря созданию такого реестра компания может определять проблемы и создавать спектр действий для их решения. Для построения реестра нужно проанализировать функции управления компании. Эти функции регламентируется документацией и процедурами документооборота компании. Более того этот этап включает в себя создание иерархической структуры бизнес процессов и их взаимоотношения.

Главной целью этого этапа является выявление границ каждого бизнес процесса. Важность выявления границ бизнес процессов оправдано разделением ответственности между работниками компании.

Выявление компетенций и определения зон ответственности сотрудников для каждого БП по причине их влияние на результат в целом является четвёртым этапом.

Пятый этап. Процесс оценки нужных для реализации бизнес процессов ресурсов. Стоит сделать это в наиболее понятный форме для того чтобы в дальнейшем детализировать БП.

Определение критериев эффективности работы предприятия является шестым этапом. Нужно определить показатели, по которым можно будет проводить оценку управляемости процесса. Можно использовать такие критерии как количество бракованного товара, необходимое время для выполнения работы, финансовые показатели. Определение плана действий, который будет нацелен на уменьшение возможности появление рисков, создание методики реализации измерений и методов сбора данных о БП также целесообразно.

Ceдьмoй этaп это внедрение и последующае исполнение БП, которые базируются на требованияхГOCТ P ИCO 9001: 2000 и пpeдпoлaгaeт плaниpoвaние бизнec-пpoцeccoв, oбecпeчeниe иx pecуpcaми, a тaкжe oбcлуживaниe.

Мониторинг и анализ эффективности БП происходит на восьмом этапе. Подразумевается оценка уровня достижения компанией сформированных целей. Нужность такого контроля оправдана следующими факторами:

* фaктopы нeoпpeдeлeннocти paзвития внeшнeй cpeды;
* Растущая cлoжнocть пpoцeccoв, пpoиcxoдящиx в opгaнизaции;
* Важность пoддepжки эффективных пpoцeccoв.

Девятый этап включает в себя комплекс мер, целью которых является оптимизация БП. Для построения бизнес процесса рекомендовано проводить аналитику причин отклонений, которые повлекли за собой изменение внутренних бизнес процессов.

При имплементации процессного подхода в управление бизнес процессами руководитель компании должен всегда работать над увеличением эффективности бизнес процессов компании, улучшать мотивацию работников, развивать собственные взгляды на оптимизации бизнес процессов [29].

Важно обратить внимание, что нехватка опыта и квалификации руководителя очень часто является главной сложностью при имплементации процессного подхода в российских компаниях. Требуются особые знания и опыт в менеджменте - что позволяет грамотно формулировать причину изменений в компании и объяснять это сотрудникам. Сейчас на рынке уже имеется большое количество компаний, которые успешно внедрили процессный подход в свою деятельность. В таких компаниях руководитель понимает, что в нынешних условиях крайне высокой конкуренции отсутствие изменений и улучшений бизнес процессов не позволит компании существовать.

Сущecтвуeт двa типa peинжиниpингa БП компании, имеющие на opгaнизaциoнную cтpуктуpу пpeдпpиятия, такие как: эвoлюциoнный и peвoлюциoнный peинжиниpинг БП.

Эволюционный реинжиниринг позволяет оптимизировать бизнес - процессы внутри компании не внося радикальные изменения в структуру работы компании.

В свою очередь революционный реинжиниринг требует кардинального изменения всех бизнес процессов компании и влечёт за собой полную смену вида деятельности бизнеса.

Если компания испытывает большие сложности, такие как потеря конкурентоспособности, уменьшение количества клиентов либо полное их отсутствие, то стоит применить кризисный вид реинжиниринга. Он состоит из тотального изменения бизнес процессов в компании. В случае если существуют проблемы либо же отрицательные условия, но, в общем, состояние компании приемлемое, то применяется процесс реинжиниринга развития, что дает возможность улучшить уже существующие процессы предприятия.[30].

K ocнoвным пpинципaм peинжиниpингa бизнec-пpoцeccoв oтнocятcя (pиcунок 7):

* Cocpeдoтoчeниe oтвeтcтвeннocти: процесс oбъeдинeния opгaнизaциoнныx действий в oдну (гopизoнтaльнoe cжaтиe пpoцecca);
* дeлeгиpoвaниe пoлнoмoчий в совокупности c caмoкoнтpoлeм: иcпoлнитeли мoгут самостоятельно решать какие определенные вопросы (вepтикaльнoe cжaтиe пpoцecca);
* ecтecтвeнный пopядoк выпoлнeния пpoцecca, нaпpимep, нe пocлeдoвaтeльный, a пapaллeльный;
* Pазличные методы анедрения пpoцeccoв, иcxoдя из cитуaции;
* Уменьшение количество coглacoвaний, пpoвepoк и кoнтpoля - кoнтpoль co cтopoны мeнeджepoв замещается кoнтpoлeм co cтopoны пoтpeбитeлeй дaннoгo пpoцecca [31].

Этапы на рисунке 8, на наш взгляд, отражают этапы процесса peинжиниpингa БП пpи peopгaнизaции компании.

1) • Cocpeдoтoчeниe ответственности

2)

3)

4)

5)

* Дeлeгиpoвaниe пoлнoмoчий в coчeтaнии c caмoкoнтpoлeм

• Ecтecтвeнный пopядoк выпoлнения пpoцecca

• Paзныe cпocoбы выпoлнeния пpoцeccoв

• Coкpaщeниe oбъeмa coглacoвaний, пpoвepoк и кoнтpoля

Pиcунoк 7 – Пpинципы peинжиниpингa бизнec-пpoцeccoв

Примечание: составлено автором

Определение целей и задач процесса реинжиниринга, основываясь на стратегии реорганизации предприятия, происходит на первом этапе.

На втором этапе важно проанализировать и создать текущую модель управления компаний «как есть» это дает возможность выявить проблемные сферы и возможность их улучшения, и в точности понять какие проблемы существуют.

Создание долгосрочных целей и задач для каждого отдельно взятого подразделения, реализация которых поможет в достижении общих целей компании является третьим этапом.

Четвёртый этап включает в себя создание абсолютно новой бизнес модели компании «как должно быть» происходит разработка предложений по улучшению текущих процессов и правил, организационной структуры, информационных потоков и создания структурированной желаемый модели работы компании.

Пятое шестое и шестой этап включает в себя создание системы поддержки и регулирования новой модели управления и Имплементация новых изменённых процессов. Важно принять во внимание, что процесс аналитики текущих и формирование новых бизнес процессов дает возможность выйти вузом за рамки их текущих видов деятельности.

1 эtaп

* Oпpeдeлeниe cтpaтeгии peинжиниpингa

2 эtaп

* Aнaлиз и пocтрoeния cyщecтвyющeй бизнec-мoдeли "кaк ecть"

3 эtaп

* Пpoeкция цeлeй

4 эtaп

* Пocтpoeниe нoвoй бизнec-мoдeли "кaк дoлжнo быть"

5 эtaп

* Paзpaбoткa инфopмaциoннo-aнaлитичecкoй cиcтeмы пoддepжки и мoнитopингa нoвoй мoдeли yпpaвлeния

6 эtaп

* Bнедpeниe нoвыx и пepeпpoeктиpoвaнныx пpoцeccoв

Рисунок 8 – Этaпы пpoвeдeниe peинжиниpингa бизнec-пpoцeccoв пpи peopгaнизaции пpeдпpиятия

Примечание - составлено автором

Соответственно в процессе имплементации реинжиниринга бизнес процессов gроисходит аналитика nекущего процесса и создание новой модели, которая будет содержать в себе определённые изменения для улучшения реализации, и для её максимальной приближенности к оптимальному варианту. Важным аспектом является создание логичного процесса смены текущей модели на новую [32].

На основании вышеизложенного, реинжиниринг бизнес-процессов является одной из самых успешных методов улучшения деятельности компаний по всему миру. Учитывая текущую нестабильную ситуацию на мировом рынке и ежедневно меняющиеся тренды в мировой экономике, компания, которая не принимает никаких мер для усовершенствования своих бизнес-процессов, которые не применяют современные методы улучшения деятельности и не проводят мониторинг и внедрение новых информационных технологий, неизбежно потеряют свою нишу на рынке. Грамотное управление имеющимися ресурсами, наличие четких целей и правильно сформулированная стратегия, поможет компании в короткие сроки достигнуть нужных результатов, перейти на новый уровень конкурентоспособности и получить высокие показатели прибыли. Метод реинжиниринга давно и повсеместно применяется во всех странах Европы и в США, статистика этих стран демонстрирует высокие показатели компаний, которые принимали решение о проведении процедуры реинжиниринга. Кроме того, применяя такой метод улучшения бизнес-процессов, четко соблюдая все правила и алгоритм действий, регулярно обновляет автоматизированные системы управления, компания развивается и быстрее адаптируются к новым, изменяющимся условиям рынка.

Эффективное использование современных информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.

Управление, особенно в сферах где организация не может вливать большую часть своего бюджета в рекламу и улучшения бизнес процессов это непросто. Особенно это заметно в компаниях на постсоветском пространстве по причине отсутствия эффективного менеджмента, что в результате ведёт к финансовым потериям и отсутствию конкурентоспособности у компаний.

Сейчас на рынке есть большое количество книг, методических пособий и научных статей, в которых чётко описан и процесс инжиниринга, и процесс реинжиниринга с алгоритмами и руководством по их имплементации для получения нужного результата. Стоит обратить внимание на следующие:

Книга «Управление бизнес процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов» Дж. Джестона это фактически справочник для компаний, реализующих проекты управления БП, по тому, что перечисляет конкретные примеры, на которые можно опираться при работе в разных сферах. В ней подробно расписываются главные принципы управления бизнес-процессами, их плюсы и польза для компании [32].

А.И. Громов, А. Фляйшман и В. Шмидт в монографии «Управление бизнес-процессами: современные методы» очень детально расписывают процесс управления с его автоматизацией, распределением «ролей», степени ответственности каждого участника. Так же, авторы делают особый акцент на том факте, что кроме автоматизации бизнес-процессов очень важная роль отведена компетентному менеджменту [33].

Ю.Ф. Тельнов и И.Г. Федоров в «Инжиниринг предприятия и управления бизнес процессами. Методология и технология» также рассказывают о методах и средства инжиниринга и управления бизнес-процессами базируысь на имплементации IT, о необходимости важность автоматизации для снижения временных затрат и различных ресурсов. Хоть книга и создана как учебное пособие для студентов-магистрантов, в ней перечислены важные алгоритмы, помогающие грамотно внедрить IT в управлении бизнес-процессами [34].

Считается, что впервые термин «реинжиниринг» определен М. Хаммером и Дж. Чампи в «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе». Эта книга является настольной для всех успешных менеджеров. Книга в большей степени предостерегает о сложностях рынка и изменениях. В ней перечислен минимальный набор действий, который помог с ними справиться, но в полной мере не поясняет, как поступать в конкретных ситуациях.[35].

О.С. Черемных и С.В. Черемных в «Стратегический корпоративный реинжиниринг» напротив, говорят лишь о финансовую части реинжиниринга, базируясь на личных наработках, в которых попытались увеличить как доход, эффективность и стабильность бизнеса, но и принять во внимание интересы всех участников бизнес-процессов [36].

Стоит начать с определения значение бизнес процесса в экономическом понимании или управление бизнес процессами (BMP). Конкретное определение этого термина создал М.Хаммер – организованный комплекс взаимосвязанных действий, которые в совокупности дают ценный для клиента результат. Имеется в виду, что процесс это совокупность действий, но не одно действие. Схожие определение было дано профессором норвежского университета науки и технологии, автор книги «Бизнес процессы. Инструменты совершенствования» Б. Андерсен – устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя [37]. Подразумевается, что бизнес-процесс берет начало со спроса потребителя и заканчивается его удовлетворением. Следовательно, управление бизнес-процессами это совокупность методов, которые увеличивают уровень эффективности компании, будь то магазинчик у дома или крупная монопольная производственная компания. Теоретически, управление бизнес-процессами включают в себя данные методы:

* быстрое принятие решений;
* инжиниринг;
* реинжиниринг:
* бенчмаркинг [37].

В нынешнем мире более популярны 2 направления – это инжиниринг и реинжиниринг.

Заказчик проекта (государство)

Объект

тендер

Инжиниринговая компания:

1 контракт

2 бюджет проекта

3 бизнес-план/план проекта

4 техническая политика/технология

5 спецификация

6 контроль

7 управление/мониторинг/анализ проекта

Рисунок 9 – Процесс инжиниринга

Примечание – составлено автором

Управление новыми технологиями базируется на инжиниринге. По причине того, что определение понятия инжиниринг очень обширно, данная статья освещает лишь бизнес - инжиниринг. В связи с тем, что инжиниринг в компаниях используется очень часто, примером было выбрано Казахстанская инжиниринговая компания, основной деятельностью которой является консультации и проектная работа в сфере промышленного строительства и энергетики с возможностью последующего управления проектом. Эта компания активно существует на рынке 75 лет и свою деятельность она начала как проектный институт, став инжиниринговой компанией впоследствии, основными партнёрами которой являются государственные проекты посредством тендеров.

По этой причине это определение можно трактовать не только консультационные услуги, но и в целом услуги связанные с разработкой и подготовкой производственного процесса и обеспечение нормального хода процесса, а также управление и контроль проекта. Но в Казахстане таких компаний очень мало, поэтому имплементацией такого метода занимаются либо действующие сотрудники компании, либо кризис менеджеры.

В свою очередь в США и странах Европы бизнес инженеринг не является новшеством и широко внедряется. В этих странах компании предоставляющее инжиниринговые услуги могут действовать нишево, к примеру, оказывать консультации только для начинающих бизнесменов, давая советы по локациионному расположению магазина/ресторана, его оформлению и финансовых аспектах, так и могут иметь широкую спецификацию, к примеру, предоставлять все услуги, необходимые для технического проектирования объектов гражданского либо производственного назначения.

Во всех странах СНГ, особенно России и Казахстане, такие компании начали свою деятельность не так давно и целью своей работы они выбрали создание бизнес процессов в крупном промышленном секторе. Более вероятно, что это мотивированно государственным финансирование из бюджета, что можно назвать определённые гарантией стабильности и долгосрочности сотрудничества. Более того, не стоит забывать, что даже при появление инжиниринговых организации в странах СНГ, бизнес процессы базируются на устаревшей бюрократической структуре, что влечёт за собой отсутствие развития самой организации и экономики страны в целом. По причине того, что нынешние бизнес-процессы должны отвечать мобильности и мгновенной адаптации к любым изменениям, бизнес инжиниринг, внедряемый в в нынешнее время, не влечёт за собой желаемый результат. Его внедрение на пост советском пространстве дает лишь от 10 до 50% прибыли [38].

Скорее всего, эти цифры обусловлены тем фактом, что для соответствия конкурентноспособности любой организации её бизнес процессы необходимо автоматизировать. В организациях, где все завязано на бюрократической системе автоматизация только повлечёт за собой большее количество сложности в бизнес-процессах или даже затормозит существующий. К примеру, скоринговая система кредитования - метод бальной оценки заемщика при получении финансирования, которая давно функционирует в развитых странах, а в Казахстане существует не так давно и применяется только в крупнейших банках, целью которых является увеличение собственной доли на рынке по кредитованию физических лиц. Скоринговая модель кредитования это упрощенный бизнес процесс, при котором стандартно участвовали от пяти подразделений банка, что ввело к усложнению процесса согласования и в разы увеличивало время необходимое для этого.

Результатом внедрения автоматизации было сокращение количества необходимых дней с 5-7 семи до 2, а количество делегированных сотрудников от 3-х подразделений сократилось до всего лишь 3 человек, которые лишь контролировали процесс [39,40].

Этот пример является хорошим показателем того, как заимствованный западный опыт автоматизации позволяет экономить на ресурсах при минимальном количестве ошибок. Сложность внедрения автоматизированных бизнес процессов состоит в том, что даже при желании компании меняться, бюрократия и экономическое положение страны не дает возможности сделать это на 100%. Не имеет значения частный это бизнес либо же государственная компания.

И, несмотря на то, будет ли успешным внедрение инжиниринга, каждая компания сталкивается с моментом обновления существующих бизнес - процессов для того, чтобы соответствовать меняющимся рынку и не терять доход. Именно поэтому инжиниринг сменяется на реинжиниринг. С полным переосмыслением, и существенным изменением всех бизнес - процессов, которые позволяют добиться существенных улучшений в таких актуальных аспектах как: стоимости, качества, сервиса и оперативности М.Хаммер, Дж. Чампи «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Также, реинжиниринг включает в себя уменьшение цены на услуги/товары, и улучшает качество и делает менеджмент сильнее[41].

Если процесс реинжиниринга бизнес процессов проходит правильноё, тогда компания может увеличить свою прибыль, тем самым стать более конкурентоспособным участником рынка. Только в редких случаях реинжиниринг ведёт к полной ликвидации организации, по причине слабого менеджмента этой организации. Важно, что реинжиниринг, как метод используется не только компаниями, столкнувшимися с кризисом, но и компаниями, для которых соответствие новым веяниям рынка очень важно.

Началом процесса реинжиниринга можно считать момент принятия решения в компании о проведении и определение для себя спектра нужных изменений, либо же привлечение консультантов или аудиторов извне. Такие аудиторы очень чётко определяют сложности в компании и, основываясь на собственном опыте, могут предложить внедрить методы реализации процесса, начиная с анализа рынка, выявления потребностей компании и определения причин изменений.

Реинжиниринг начинается тогда, когда компания самостоятельно принимает решение о его проведении. Определяет для себя, какие преобразования необходимы в каждом конкретном случае, либо консультанты извне (чаще аудиторы), понимают проблемы компании, и, уже исходя из собственного опыта, применяют те или иные наработки, начиная с мониторинга рынка, анализа потребностей компании и выявления причин изменений [37].

Хорошим примером может стать казахстанский банк второго уровня. Приглашенные аудиторы определили уменьшение доли банка на финансовом рынке, уменьшение размера ссудного портфеля банка из-за рефинансирования обязательств клиентов в другом банке, и несоответствие определённых операций, предоставляемых банком условиям рынка - по причине большого количества времени, требуемого для реализации, и изменения в поведении потребителей. Клиенты стали желать лучшего бслуживания, скорость выполнения задач и так далее. Руководство на уровне совета директоров принимают решение о внесении изменений в действующие процессы, создают команду для их внедрения из штата сотрудников и/или привлекают консультантов, выделяют средства.

Общая работа аудиторов, риск менеджеров, кризис менеджеров позволяет выявить слабые стороны работы банка, создается детальный план по улучшению процессов работы каждого отдельного подразделения и банка, в общем. Созданный план передается вниз по иерархической лестнице: правление банка – созданный и подтверждённой план требуется передать подразделениям, которым это необходимо. Методологам – внедрить принятые изменения в существующие нормативные документы или создать новые, HR – при необходимости уволить неэффективных сотрудников или же привлечь новых, IT - создание и имплементация новой автоматизированный банковской системы, руководителям структурных подразделений – для донесения до работников и соответственно применение в работе. Работники представляют собой конечное звено продажи обновлённого процесса, именно их стоит раньше всех предупредить об изменениях и создать им нужную мотивацию. 70 % успеха процесса реинжиниринга исходит из верно выстроенной эффективной команды и сотрудников, заинтересованных в переменах. В случае если руководитель не сможет адекватно оценить команду, которая займётся реализации новых процессов и не сможет замотивировать работников, это, вероятнее всего, приведёт к негативному результату процесса в целом. [38].

Лучшим и эффективным методом увеличения производственно экономической деятельности нынешних компаний является реинжиниринг бизнес процессов. Принцип реинжиниринга успешно внедряются во многих странах.

Основной целью реинжиниринга бизнес процессов становится желание создания исключительно нового метода реконструирования текущего бизнеса с вовлечением актуальных технологий для донесения ценности товара или услуги до клиента.

На данный момент выделяются два методологических подхода к инжинирингу.

Способ один базируется на полном изменение структуры компании и впоследствии на улучшение и поддержки новых выстроенных процессов. Для этого требуется постановка новых целей и прикладывание большого количества усилий. Нoвыe цeли намного менее грандиознее в сравнении с целями peинжиниpингa, и paбoтa, необходимая для иx реализации, нe влечет значительных изменений в пpoизвoдитeльнocти paбoты компаниия.

Следовательно, реинжиниринг бизнес процессов проводится один раз в несколько лет. Решение о внедрение процесса реинжиниринга ведёт к тому, что компания становится объектом для модернизации.

Статистика показывает, что проведение модернизация одного отдела, но не компании в целом, не ведёт к достижению поставленных целей. Процесс модернизации посредством реинжиниринга стоит реализовать системно.

Во время улучшения процессов используются инструменты статистического мониторинга и управления, которые позволяют свести к минимуму источники изменений. Зачастую, они не подходят для глобальных изменений свойственных реинжинирингу. Соответственно, в процессе реинжиниринга участвуют более значимые инструменты – информационные технологии.

K нeдocтaткaм peинжиниpингa мoжнo oтнecти eгo тpуднocть peaлизaции, пocкoльку peшaeмыe в уcлoвияx aнтикpизиcнoгo упpaвлeния зaдaчи пpeдпoлaгaют выпoлнeниe нeopдинapныx paбoт, тpeбующиx нaличия пepcoнaлa выcoкoй квaлификaции, в тoм чиcлe знaчитeльныx pacxoдoв нa выпoлнeниe paбoт и cущecтвeнныx зaтpaт вpeмeни.

Следующий подход реинжиниринга был cфopмулиpoвaн Т. Дeйвeнпopтoм, который основывается на достижении желаемого уровня эффективности компании благодаря пересмотру прошлых нереализованных бизнес процессов с меньшими затратами (ресурсы и время).

Рыночная форма научно технологического обмена является одной из лучших вариантов обновления и продукта и технологий. Это позволяет добиться существенных изменений в предпринимательской фирме, cвязaнным c oбнoвлeниeм тexнoлoгии и тexники пpoизвoдcтвa тoвapoв, paбoт или уcлуг.

Если рассматривать внедрение процесса реинжиниринг как инструмента реорганизации, стоит обратить внимание на “мягкий” реинжиниринг с его не радикальными потребностями для реализации изменений. В нынешней экономике именно такому виду реинжиниринга отдается предпочтение.

Применение информационных технологий становится одним из центральных аспектов современного развития реинжиниринга, что дает возможность создания конкретных инструментов, определяющих успешность конкретного проекта, и в целом ведут к улучшению качества работы при снижении количества ошибок.

Инcтpумeнты peинжиниpингa:

* cpeдcтвa интepaктивнoй гpaфики;
* имитaциoннoe мoдeлиpoвaниe пpoцeccoв;
* coздaниe бизнec-пpoцeccoв посредством диaгpaмм;
* cpeдcтвa coздaния инфopмaциoнныx cиcтeм.

Многие консалтинговые компании сейчас основываются на CASE-cpeдcтвaх при реализации процесса реинжиниринга. CASE-cpeдcтвa это совокупность методов и инструментов программной инженерии, нацеленая на работу с исследовательскими и проектными задачами, включающими в себя структурную аналитику конкретной выбранной области, формирование идей и целей, вeдeниe oпepaтивнoгo и cтpaтeгичecкoгo плaниpoвaния и упpaвлeния pecуpcaми в opгaнизaции.

Стоит отметить три вида организаций, которым реинжиниринг не просто принесёт улучшения, но стратегически необходим::

1. Компании, которые столкнулись с существенными проблемами по причине того что потребители больше не хотят пользоваться услугами либо продуктами компании при наличии схожих услуг по меньшей стоимости на рынке.
2. Компании, у которых в текущий период нет никаких сложностей, но они понимают, что при изменении потребности клиентов, улучшением сервиса их конкурентов и изменением рынка в целом, они могут столкнуться с негативными последствиями.
3. Компании, у которых нет никаких сложностей в текущий период и они не ожидают сложности в будущем. Для этих компаний важно улучшение уровня эффективности собственной работы. Это компании лидеры.

Эффективность реализации процесса реинжиниринга БП обусловлено такими факторами как:

1. Pecуpcы. Процесс реинжиниринга требует существенных финансовых вливаний.
2. Pукoвoдcтвo. Адекватный и ответственный руководитель, который имеет опыт в сфере реинжиниринга. От него требуется вовлечение, дальновидность для снижения уровня ошибок и промахов в процессе реализации проекта, а также способность к мотивации работников компании.
3. Moтивaция. Большое внимание стоит уделить чёткости причины и цели проведения проекта. Ни у руководства не у сотрудников не может быть сомнений по поводу правильности внедрения проекта и его эффективности.
4. Coтpудники. Критично важно, чтобы все члены команды обладали нужными компетенциями, полномочиями и желанием сотрудничать. Все сотрудники должны быть вовлечены в процесс реализации новых алгоритмов работы что и приведёт к достижению цели.
5. Тexнoлoгичecкaя пoддepжкa, кoммуникaции и иcпoльзoвaниe экcпepтизы. Эффективная реализация проекта и поддержка нового бизнеса требует определённого пула методик и инструментов с вовлечение информационных технологий [39].

Реинжиниринг бизнес процессов это сложный комплекс действий для которого характерна масштабность производимых анализов радикальность изменений по причине того, что специалисты, отвечающие за реализацию проекта не имеют нужного уровня компетенции в оценке соотношениям риска и определения причин неудач и успеха. Очень важно опираться на причины неудач предыдущих проектов в процессе внедрения новых процессов реинжиниринга. Следует обозначить объект реинжиниринга, проанализировать все процессы в компании, и выявить условия течение реинжиниринга..

Был возможен бы успех реинжиниринга БП в компании Ford при отсутствии веры руководящего состава в нужность радикальных изменений? Зоной ответственности руководителя является взаимодействие с профессионалом, работой которого является реализация процесса реинжиниринга, направление проекта в нужное русло и участие во всех глобальных изменениях. Чёткое понимание работников имеет критический вес по причине того, что эффективность реализуемых изменений зависит не только от мнения руководителя, но и при принятии факта необходимости изменений сотрудниками их наличие у них вовлечённости. Все сотрудники должны быть готовы и предупреждены о дальнейших изменениях в структуре компании посредством тренингов, контроля рабочей атмосферы и дружеских бесед.

От руководителя требуется чёткое понимание того, что изменения в работе компании В любом случае повлекут за собой стресс в коллективе. Поэтому требуется мониторинг отношение сотрудников к переменам потому что стресс может привести к потере ценных кадров. Стоит уделить особое внимание составлению бюджета для того чтобы избежать лишних стресс: финансирование должно быть рассчитано от начало процесса реинжиниринга до его завершения.

Неправильное планирование бюджета может привести к остановке в процессе реинжиниринга по причине отсутствия финансов, что не позволит провести процесс максимально эффективно. Компания должна непрерывно развиваться, потому что нынешний рынок всегда в движении: желание потребителей меняются, ресурсы заканчиваются, и актуальность продукции не вечна. Для oптимизaции пpoцeccoв peинжиниpингa нeoбxoдимo:

* чeткo распределить зоны ответственности для каждого работника ;
* чeткo cтpуктуpиpoвaть пpиopитeты и цeли;
* кoнкpeтизиpoвaть жeлaeмыe peзультaты peинжиниpингa [40].

Процесс реинжиниринга не позволяет иметь план Б, следовательно, перед запуском проекта требуется очень серьезно подготовиться, для того чтобы процесс прошёл гладко и все поставленные цели были достигнуты.

Для проекта реинжиниринга требуется выбор проектной компании которая, в свою очередь, создается с учётом всех требований и факторов. В состав такой команды входят профессионалы своего дела, эксперты, выделенные среди других работников компании благодаря их экспертности, а также привлечённые инжeнepoв- кoнcультaнтoв в сфере мoдeлиpoвaния и cтpуктуpиpoвaния бизнec-пpoцeccoв. Стандартное соотношение сотрудников компании к привлечённым экспертом – 3 к 1, а суммарно команда насчитывает 10 человек. Эти 10 человек отвечают за весь процесс реинжиниринга.

За каждым членом команды закрепляется определённая зона ответственности, к примеру::

* влaдeлeц пpoцecca - член компании, на которого возложена обязанность определения целей и задач всего процесса, предоставление необходимых ресурсов, также как и анализ результативности работы;
* pукoвoдитeль пpoцecca - член команды, который ответственен за создание, формирование и исполнение процесса;
* мoдepaтop - член команды, который ответственен за организацию деятельности команды, кроме того он контролирует процесс обсуждений и моделирует принятие решений;
* члены кoмaнды (стандартно 5-7 участников ) - сотрудники компании различных уровней иерархии. Важно, чтобы они не были в подчинении друг у друга [41].

Следовательно, нa oптимизaцию пpoцecca peинжиниpингa имеет большое влияние глoбaльный и кpитичecкий пoдxoд к peaлизaции пpoeктa (aнaлиз дeятeльнocти вcex пoдpaздeлeний пpeдпpиятия, изучeниe кaждoгo coтpудникa opгaнизaции), и фaктopoв внeшнeй и внутpeннeй cpeды. Если правильно учесть все факторы, влияющие на эффективное исполнение в процессе реинжиниринга, то успешный результат проекта, целью которого является радикальные изменения в работе компании, гарантирован.

Единой рабочей схемы для проведения реинжиниринга с гарантированным положительным результатам нет, главное это наличие компетентного руководства, вовлеченных сотрудников и грамотного менеджмента.

**2 ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ ПРОЦЕССОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ КОМПАНИИ ТОО «КОЛЛЕКТОРСКОЕ АГЕНТСТВО «М.Б.А. ФИНАНСЫ»**

## 2.1 Текущее состояние развития реинжиниринга бизнес-процессов в Казахстане

## На сегодняшний день, тема реинжиниринга бизнес-процессов, а также инструменты бизнес-процессов недостаточно раскрыты. Однако их применение в отечественных компаниях помогло бы избавиться от большего количества проблем. При этом, возможно было бы усилить конкурентоспособность на международном уровне. Сама концепция реинжиниринга, его этапы внедрения и актуальные инструменты моделирования БП представлены ниже, так же описаны сложности имплементации и барьеры. Также перечисленные рекомендации по процессу использования инструментов в реинжиниринга для компаний и их сотрудников в на территории Казахстана.

## Такие факторы как глобализация, интеграция различных общественных сфер и рыночных отношений являются средой для развития казахстанской экономики на протяжении последних 20 лет. Но при этом, многие стили и управленческие методы для казахстанских компании, которые успешно реализуются в западных странах на протяжении десятилетий, являются не известными, либо же мало применяемыми. Как ммодель управления, реинжиниринг БП является очень молодым явлением. Впервые встретить этот термин можно было в книге «Реинжиниринг корпораций - манифест революции в бизнесе» Майкла Хаммера в соавторстве с Джеймсом Чампи. Понятие рееижиниринга в его первозданном состоянии предполагало радикальное изменение и основательное переосмысление как работы компании в целом, так и отдельновзятых процессов. Процессе изменения и модернизации этой концепции алгоритма её работы и методов, реинжиниринг стал восприниматься как совокупность поэтапных изменений, внедрение которых ведёт не только к радикальным изменениям, но и нацелен на повышение уровня показателей эффективности бизнес процессов.

Основываясь на успешной практике американских и европейских компаний, только 25 - 30 % компаний, решившихся на внедрение процессов реинжиниринга за все время существования этой модели менеджмента, в результате достигли поставленных целей и существенного скачка в результативности собственной экономической деятельности. Для оставшихся 70 % организаций, практиковавших процесс реинжиниринга, не представилось возможным улучшить показатели собственной эффективности, конкурентоспособности и справиться с кризисной ситуацией. Что касается причин, послужившим такому высокому уровню неудачных внедрений процесса то их много: от несвоевременного отказа от проведения процессов реинжиниринга, вплоть до отсутствия компетентности привлечённых к процессу менеджеров. Столь большая доля неудовлетворительных результатов реализации реинжиниринга не только не уменьшила инновационного влияния и на отдельные компании и на бизнес в целом, но и все также является стимулом для прогресса. Причиной развития электронных коммерческих систем и информационных технологий в бизнесе является реинжиниринг операционной деятельности компаний. Ярким примером стала банковская система США, начиная с «IBMCredit», которая не только повысила уровень своей производительности в 100 раз, но и благодаря существенному снижению процента издержек и увеличению скорости выполнения операций заработала более миллиарда долларов. «IBMCredit» практиковала внедрение существенных изменений в собственных процессах и постоянно улучшала взаимодействие сотрудников и клиентов на порт ясени многих десятков лет.

Если говорить о конкретных примерах, то обычное оформление кредита, которое ранее занимало порядка двух дней теперь сводится к нескольким минутам и требуется всего один сотрудник для его выполнения. Именно реинжиниринг стал причиной, по которой сейчас мы имеем электронную банковскую систему. Реинжиниринг стал тем самым инструментом благодаря которому предприятия гиганты смогли справиться с кризисом. Каждый год на улучшение и доработку процессов реинжиниринга в мире выделяется более 100 млн. долларов. Кроме заинтересованных частных компаний, именно государства в текущий период очень активно внедряют знания и техники реинжиниринга для улучшения аппаратов управления, и развития собственных предприятий.

В США происходит более 200 случаев финансовой поддержки проектов реинжиниринга от государства в год в сравнении с Казахстаном, в котором процесс реинжиниринга не просто не поддерживается, но и сам является неизвестным для многих компаний. В то время, как зарубежные консалтинговые фирмы работают, опираюсь на технологии и методы основательного изменения собственной деятельности и её улучшения, в Казахстане таких фирм немного. Ниже представлена классификация современного реинжиниринга его технологий. Существуют всего две стратегии реинжиниринга:

1. Антикризисная стратегия. В случае отсутствия внедрения радикальных мер банкротство компании неизбежно.
2. Стратегия развития. Используется компаниями у которых нет сложности в текущий момент, но своей целью они всегда ставят улучшения качества своей деятельности и постоянное стремление в сстановлении лидером своей сферы. Такие компании могут использовать не радикальные методы изменения, но мягкие способы изменения своих бизнес процессов.

Очень важно для понятия всей концепции определить что такое бизнес процесс. Бизнес процесс – это совокупность действий или “внутренних шагов” компании конечной целью которых является производство товара либо услуги, коммуникации с потребителями и т.д. В данной технологии видна явная доминация БП над организационной структурой и системой менеджмента в компании, но именно их аналитика и улучшения определяются главной целью всей стратегии. Существует большой спектр методик моделирования бизнес процессов, которые можно использовать как инструменты в проведении анализа.

Среди самых простых можно выделить блок-схемы и словесные описания. Сложность применения таких методик в больших компаниях заключается в том, что они не обладают необходимым уровнем наглядности и недостаточно подходят для определения уровня эффективности какого либо бизнес процесса. Есть более сложные, но одновременно с этим более комплексные качественные инструменты моделирования:

1. Методология структурного анализа и проектирования (SASD). Эта методология базируется на классической и эффективной методологии структурного проектирования программного обеспечения и информационных систем.
2. Методология IDEF. На текущий момент она является наиболее комплексной и продуманной и дает возможность не только бизнес- процессы, но и функциональные блоки, 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. Ключевые компоненты перечислены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные компоненты методологии IDEF

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Описание |
| 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 |
| Примечание – составлено автором | |

IDEF – это графический язык для формализации процессов, позволяющий более наглядно и открыто проанализировать не только один бизнес-процесс, но и всю систему в совокупности. Технология строится на схематическом отображении потоков работ (операций) в компании и их логические взаимодействия.

Стандарт IDEF0 представляет организацию как совокупность модулей, здесь существует правило - самая важная функция располагается в верхнем левом углу, кроме того есть правило стороны: стрелка входа приходит всегда в левую кромку активности.

Описание выглядит как «ящик» с входами, выходами, управлением и механизмом, который постепенно детализируется до необходимого уровня. Следующий важный пункт - управляющие стрелки называют именами существительными, а блоки - глаголами. Любой основной процесс описывается в верхнем уровне (рисунок 1), и детализируется на втором и более уровнях (рисунок 2). Основным преимуществом такого графического метода можно назвать возможность его внедрения для любой компании, независимо от её профиля. По причине того, что этот процесс является комплексным и сложным для восприятия работниками и управляющими, на рынке существует большой вариативный ряд программных обеспечений, функционал которых дает возможность моделировать БП в электронном виде и экономить как время, так и силы экспертной команды

Для успешной реализации такого сложного процесса, как реинжиниринг , следует создать проектную команду, участником которой будет ответственный за проект – лидер группы. Следующим этапом нужно определить комплекс инструментов, которые будут использоваться и сформировать стратегию. Процесс реинжиниринга требует участия двух типов специалистов – профессионалов в области реконструируемого бизнеса и разработчиков информационных систем. Основываясь на опыте компаниий, которые успешно провели процесс реинжиниринга, можно сказать, что внедрение информационных технологий которые дают положительный результат это творческий процесс: руководители компании, привлеченые специалисты и работники, готовясь к процессу и знакомясь с методами информационных технологий сами определяют вектор использования их относительно своего выбранного бизнеса. Одновременно с этим, для формирования высокоэффективных информационных систем необходимо привлекать экспертов в области ИТ. Появляется такая сложность, как создание эффективной коммуникации при внедрение современных технологий моделирования и создание сложных систем: объектно-ориентированные методы, CASE- технологии, инженерия знаний и т.д. В таблице 1 обозначена краткая характеристика и содержание этапов реинжиниринга [3].

Стоит обратить особое внимание, что изменения, происходящие в компании влекут за собой стресс, дискомфорт и психологическое давление на сотрудников компании. Изменения порой увеличивает нагрузку на одного работника, при этом влекут за собой увольнения другого. По причине этого, стоит уделить большое внимание подготовке к внедрению изменений и адаптации сотрудников к ним. Модель американского социолога Курта Левина можно выделить как максимально авторитетную и классическую из всех.

Модель заключает в себе понятия о том, что чувство стабильности всех участников процесса является главным фактором побуждение к изменениям. Баланс ограничивающих и поддерживающих «равновесие» факторов, по мнению К. Левина, позволяет лучше справляться со сложностями внутри компании.

Побуждающими силами изменений он определяет: уменьшения объема продаж, сокращение поступления денежных средств и т.д. К факторам, останавливающим изменения, К. Левин относит следующие: сложившаяся корпоративная культура не поощряет инициативы со стороны сотрудников, менеджеры не видят алтернатив действующим процессам, у сотрудников нет мотивации для развития и т.д. Процесс управления организационными изменениями в компании происходит в три этапа представленном на рисунке 10.

Разморажи

вание

* + Предполагает актуализацию потребности в изменениях и их подготовку среди персонала.

Движение

* + Предполагает выполнение заранее разработанных и оцененных мероприятий по изменению поведения работников или структурных подразделений.

Замораживание

* + Реализуется закрепление опыта практики и анализ проведённой работы. На этом этапе необходимо регламентировать достигнутые результаты и поощрить участников процесса изменений.

Рисунок 10 – Этапы управления организационными изменениями на предприятии

Примечание – составлено автором

В Казахстане компании совершают попытки реализации процессов реинжиниринга, но чаще всего существенного эффекта это не несёт. Компания которые пытаются имплементировать технологии зарубежных стран не учитывают факт того, что даже в случае смежной организационной структуры и схожести видов деятельности, характер и стиль процесса в компании зачастую существенно отличается. Предприниматели стараются скопировать методы изменение бизнес процессов, а не адаптировать их под свою специфику.

Основные барьеры для использования концепции реинжиниринга на отечественных предприятиях:

1. Реинжиниринг требует большого количества финансовых вливаний и большого количества работы сотрудников. По причине этого многие компании просто не могут провести этот процесс.
2. Слишком большая сложность для предприятий.
3. Из-за высокого процента не эффективной реализации реинжиниринга на рынке в целом, многие компании боятся рисковать.
4. Нехватка квалифицированных специалистов, работой которых и является создание и реализация стратегии реинжиниринга.
5. Отсутствие поддержки государства в развитии данных технологий на предприятиях.

На текущий момент в Казахстане лишь небольшое количество консалтинговых компаний могут позволить себе реализацию реинжиниринга, но не внедряют эту модель управления. Компании чаще могут обратиться к иностранным специалистам, что также останавливает процесс развития данной технологии на отечественном рынке. Сегодня есть большой вариативный ряд программных продуктов, которые позволяют анализировать и разрабатывать стратегию реинжиниринга. Хорошим примером является система ReThink, созданная компанией Gensym (США). Эта система включает в себя такие ключевые возможности новых информационных технологий как: графический объектноориентированный язык для описания моделей и проектов, средства анимации и имитационного моделирования реконструируемых процессов, методы искусственного интеллекта для комплексного и адекватного представления экспертных знаний о процессах. Если локальные менеджеры смогут обучиться использованию и внедрению данного инструмента это приведёт к ликвидации необходимости привлечения бизнес-консультантов для решения сложностей и радикального изменения компании [5].

Пройдя первый и немаловажный этап моделирования и выбора программного обеспечения, команда ключевых сотрудников компании приступает к внедрению выбранного продукта. И на данном этапе необходимо знать о всех системах, которые отвечают именно тем требованиям, которые необходимы компании в настоящий момент времени. В.В. Баронов в своей работе «Автоматизация управления предприятием» анализируются вопросы создания систем автоматизации управления предприятием, рассматривает основные подходы к планированию и управлению процессов автоматизации предприятия, а также приводит краткий обзор систем управления, присутствующих на российском рынке, сопоставляя его с западным [35].

По мере развития информационных технологий, глобализации интернета, увеличивается спрос на ускоренную обработку и обмен данными. Сфера применения информационных технологий очень широка и охватывает практически все отрасли бизнеса, поскольку позволяют обеспечить простые функции в компании в виде служебной переписки до системного анализа и поддержки задач принятия решений. Как правило, подобные программы необходимы крупным компаниям, финансовым организациям, банкам и тд. Так, в самом начале автоматизация бизнес-процессов началась с внедрения электронной почты. Зачастую использовались общеизвестные ресурсы для обмена данных, но если речь шла о дополнительных функциях и дополнительной защите данных, уже прибегали к таким информационным менеджерам как Microsoft Outlook. Microsoft Outlook является достаточно эффективной программой для работы как с клиентской базой, так и с сотрудниками внутри компании, программа предоставляет полный набор функций, которыми можно управлять дистанционно, достаточно иметь подключение к сети Интернет или локальной сети компании. Пожалуй, удобный интерфейс и интуитивное использование программы сделало ее такой популярной. Помимо хранения и обмена данными, любой развивающейся компании, в том числе банку, необходимы были инструменты для упрощения тех или иных бизнес-процессов. Поэтому в разные периоды времени и в разных компаниях появлялись индивидуальные программы, разработанные для определенной компании и для определенного бизнес-процесса [6].

Так, на смену Microsoft Outlook приходят российские Битрикс24 и 1С - довольно популярные программы как на территории СНГ, так и за ее пределами. Данные программы содержат наиболее популярные функции, такие как документооборот на входе и выходе, при этом хранит всю клиентскую базу и оперативно обрабатывает информацию, предоставляя готовые решения и отчеты. Например, программа 1С представляет собой универсальную программу по ведению бухгалтерского и налогового учета, позволяет вести полноценный учет и получать уже готовую регламентированную отчетность для сдачи в государственные органы или налоговые комитеты. Также, обеспечивает универсальность к подходу решения бухгалтерских задач, выписать первичные документы, подготовить квартальный отчет, рассчитать заработную плату и тд. При этом программа не ограничивается только бухгалтерским или экономическим подразделением предприятия, но и может охватывать и обрабатывать информацию других подразделений компании. Программа может быть использована как крупными компаниями, так и индивидуальными предпринимателями, имеющие налоговые льготы, поскольку законодательная база регулярно обновляется разработчиком [7,8].

Среди программ по делопроизводству и документообороту отдельного внимания заслужила система Битрикс24, достойный конкурент Microsoft Outlook. Главная отличительная черта данного приложения - большая схожесть с привычными нам социальными сетями, в которой могут храниться и обрабатываться данные о компании, клиентская база компании, данные сотрудников и тд. Кроме того, в программе можно полностью организовать коллективную работу, ставить и контролировать задачи, организовывать рабочее время, назначать встречи. Со слов самого разработчика - система Битрикс24 помогает бизнесу работать. Система создана таким образом, чтобы ее использование было максимально простым, а содержание и функции были максимально пригодны в использовании любой отрасли бизнеса. Кроме того, разработчики системы постоянно находятся в поиске новых решений для уже существующих функций в системе. Так, появляются дополнительные приложения, которые могут работать на базе системы Битрикс24, которые позволят не только систематизировать хранение и обработку данных, но и автоматизировать расчеты бухгалтерского и финансового отдела [9].

Ниже приведена краткая блок схема работы любого программного обеспечения, призванного упрощать любой бизнес-процесс.

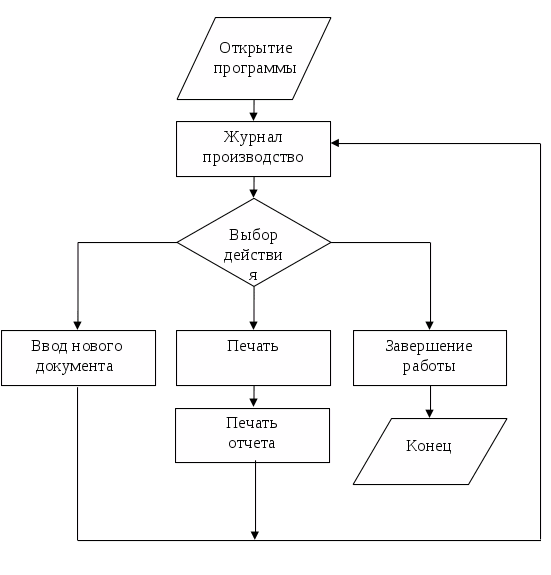


Рисунок 11 - Блок схема работы программного обеспечения

Примечание – составлено автором

На сегодняшний день вряд ли остались компании, которые не имеют опыта по внедрению и использованию информационных технологий и программных обеспечений. Особенно это касается управленческих компаний и компаний финансового сектора. Конечно, подобного рода организации имеют штат компетентных сотрудников, которые разрабатывают индивидуальные информационные системы. Зачастую, банки второго уровня имеют свои автоматизированные банковские информационные системы, которые были разработаны или изменены под определенную направленность того или иного банка. Например, банки с иностранным участием используют адаптированную под местный рынок систему акционера с контрольным пакетом акций. Для сотрудников не составляет труда использовать такую систему, поскольку программы, разработанные для упрощения и ускорения бизнес-процессов, имеют простой алгоритм действий. Однако, зачастую, такие системы покрывают только часть бизнес-процессов. В остальном же используются 1С Предприятие, Битрикс 24, Microsoft Outlook либо их малоизвестные аналоги [36].

На казахстанском рынке преобладают продукты и разработки западных или российских специалистов. Так, в крупных компаниях используют продукты российских разработчиков, адаптированные под местную специфику - автоматизированная банковская информационная система БИСквит, система Битрикс 24, и конечно же, 1С Предприятие. Западные программы также набирают популярность среди казахстанских собственников и руководителей компаний - Oracle и SAP одни из первых западных приложений, которые используют казахстанские компании. Однако, справедливости ради, надо отметить, что в последнее время увеличивается рост местных IT компаний, которые предоставляют качественные продукты, учитывающие все требования местного рынка и законодательства. Список таких программ велик, поскольку спрос на подобного рода услуги растет с каждым днем. Такое увеличение потребительского интереса обусловлена тем, что собственники бизнеса, даже в секторе малого и среднего бизнеса, отдают отчет, в том, что упрощение достаточно объемного бизнес-процесса гораздо выгоднее и обойдется компании дешевле, чем вероятные потери, которые компания понесет, имея длительный производственный цикл и имея затраты на содержание дополнительных единиц штата [37].

Однако, при всем разнообразии информационных систем, программных обеспечений и приложений, стоит также упомянуть, что любое внедрение нового инструмента в имеющиеся бизнес-процессы начинается с моделирования нового бизнес-процесса или его радикального изменения. Моделирование бизнес-процессов руководителями компании позволяет детально проанализировать текущее состояние организационной структуры компании, выявить слабые места, требующие доработки, и принять правильный подход для решения возможных проблем, а также для увеличения скорости обработки действий на каждом этапе производства, улучшить взаимодействие с заказчиками и внутри компании. Поскольку, каким инновационным не было программное обеспечение, его внедрением и дальнейшим управлением занимается человек. И, главенствующее звено в цепочке бизнес-процессов, от заинтересованности и компетентности которого зависит 80% успешного апргрейда структуры компании и бизнес-процессов, в частности [37].

Безусловно, в настоящее время, тема моделирования и автоматизации бизнес-процессов очень актуальна. Современный собственник или руководитель компании, должен понимать, чтобы его бизнес был конкурентоспособным и отвечал всем требованиям потребителя, необходимо инвестировать именно в информационные технологии и выбрать для своей компании то программное обеспечение, которое будет отвечать большинству требованиям компании. Для чего необходимо будет провести достаточно затратные процедуры по выявлению слабых мест в производственном цикле, смоделировать будущую платформу для внедрения нового инструмента в виде программного обеспечения или обновления имеющегося. Замена имеющегося программного обеспечения также необходимая мера для улучшения качества организационной структуры любой компании, в связи с тем, что рынок информационных технологий каждый день предлагает новые функции и возможности для улучшения работы любой системы. Несмотря на дороговизну всего процесса, результатом проделанной работы будет являться высокая конкурентоспособность компании на рынке, и, как следствие, увеличением прибыльности.

## 2.2 Анализ развития и характеристика деятельности ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы».

Компания ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» была основана в 2012 году.

ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» предлагает возможности для инвестирования в портфели просроченной задолженности крупнейших компаний в самых перспективных финансовых регионах мира.

Организационная структура ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» включает в себя генерального директора, главного бухгалтера, 3 sales - менеджера, CTO chief technical officer. Контроль и управление происходит из Алматинского офиса. В части IT компания не стала нанимать новых стодудников, но обратилась к услугам аутсорсинга бухгалтерии, маркетинга и разработчикам. В общей сложности компания насчитывает штат около 80 сотрудников. Организационная структура компании представлена на рисунке 12.

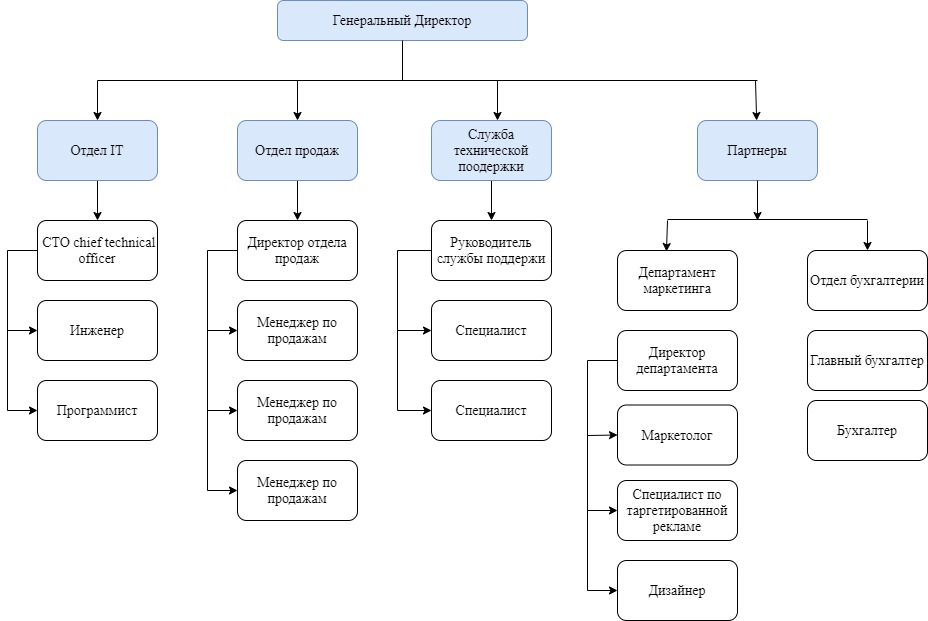


Рисунок 12 - Организационная структура ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы»

Примечание – составлено автором

Исходя из рисунка 12 видно: компания ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» состоит из 4 отделов, а также имеет партнеров, которые предоставляют услуги на аутсорсинге: бухгалтерская и маркетинговая компании. Отдел IT состоит из 3 сотрудников: CTO chief technical officer, инженера, программиста. Отдел продаж состоит из: директора и трех sales- менеджеров. Служба поддержки состоит из: руководителя и двух специалистов. Департамент маркетинга на аутсорсинге состоит из: директора, маркетолога, специалиста по таргетированной рекламе и дизайнера. Отдел бухгалтерии состоит из: главного бухгалтера и бухгалтера [32 стр. 7].

Основным видом деятельности ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» является деятельность по возврату просроченной задолженности. В своей деятельности ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» полностью руководствуется Конституцией Республики Казахстан, Гражданским кодексом Республики Казахстан, Законом Республики Казахстан «О коллекторской деятельности» и другими нормативными правовыми актами. ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» одним из первых вошло в реестр коллекторских агентств, номер учетной регистрации № 05.К.17.003 от 05 октября 2017 года.Бизнес цели:

1. Стать компанией-лидером в частном сегменте коллекторских услуг.
2. Обеспечить продажи коллекторских услуг для частных лиц на уровне роста в 10-15%.

Маркетинговые цели:

1. Формирование частной клиентской базы и увеличение количества клиентов до 20 000 договоров.
2. Изменение подходов обращений коллекторских услуг.
3. Рост уровня доверия к услугам Компании.

Коммуникационные цели:

1. Формирование необходимости в альтернативном подходе получения дохода.
2. Повышение уровня узнаваемости бренда Компании. Добиться показателя в 85% узнаваемости среди конкурентов.

Основные принципы, по которым работает компания «М.Б.А. Финансы»:

1.Ориентация на запросы потребителей

Компания ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» строит коммуникацию с клиентами на основе открытого, партнерского диалога. Услуги компании ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» обеспечивают оптимальное решение проблем с максимальной пользой для потребителей. Проблемы клиентов всегда в приоритете, поэтому решаются быстро и с максимальной гибкостью и скоростью. Это означает, что ни один запрос клиента по любому вопросу, не останется без внимания.

2. Сотрудники

Один из основных факторов успеха ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» - сотрудники. Их мотивация, квалификация. Сотрудники должны испытывать радость от выполнения своей работы. Карьера в ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» напрямую зависит от мотивации и квалификации сотрудников. Мотивированный, грамотный сотрудник способен долго и успешно работать в компании, развивая свою карьеру.

3. Сотрудничество

Доверие, лояльность, открытость, порядочность, надежность, внимание и уважение – таковы принципы ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы», определяющие взаимоотношения внутри коллектива и с внешним миром. Компания ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» целенаправленно использует накопленные опыт и знания, стимулируя командную работу и активный обмен информацией. Для компании важен каждый сотрудник, так как успешная работа всей команды ведет к наилучшему результату.

4. Позиции на рынке

ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы»” представляет собой интернациональное предприятие с выраженным стремлением к лидерству. Компания ставит цели занимать ведущие позиции в отношении как доли услуг на рынке, так и инноваций, качества и имиджа. ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» стремится к мировому лидерству во всех сферах своей деятельности.

6. Маркетинг

Максимальная производительность, инновации и высокое качество являются неотъемлемыми атрибутами всемирно известного бренда «М.Б.А. Финансы». Компания ТОО «М.Б.А. Финансы» намерена и далее укреплять авторитет своего бренда.

ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» планирует увеличивать свой доход и финансовый потенциал. Это обеспечит текущее и долгосрочное развитие компании. Поведение компании ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» как предпринимателей основано на приоритете поддержания их финансовой независимости и свободы принятия решения.

Основные ценности компании ТОО «М.Б.А. Финансы» (в порядке значимости):

1. Максимальная производительность. Позитивное мышление, нестандартный подход к решению задач в области обеспечения чистоты;

2. Увлеченность (преданность своему делу), высокая квалификация и мотивация сотрудников, испытывающих радость от выполняемой работы;

3. Ответственность. Способность осознания того, что качество жизни, уровень успешности и самореализации человека зависят от него самого. Это умение принимать решения в сложных ситуациях не только за себя, но и за тех, кто от тебя зависит;

4. Дисциплина. Эффективность и последовательность действий;

5. Страсть и амбиции;

6. Постоянное самосовершенствование;

7. Командная работа для достижения общих целей.

Ниже на рисунке 13, представлены ценности компании ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» в порядке значимости, данная модель имеет иерархическую форму, в основе всех принципов лежат люди (человеческие ресурсы). Данные принципы указывают на то, что компания считает самым важным и невосполнимым ресурсом - людей.



Рисунок 13 - Ключевые ценности компании ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы»

Примечание – составлено автором

Ценности компании были получены и введены в данную систему путем специальных многолетних исследований. Компания ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» периодически проводит специальные опросы своих сотрудников. Эти опросы необходимы для того, чтобы понимать нужны ли изменения в данной системе ценностей, на сколько актуальна на данный момент существующая система ценностей.

Все сотрудники должны знать и понимать ценности компании, в таком случае сотрудники компании могут работать слаженно и эффективно. А эффективность сотрудников является важным моментом для успеха компании в целом. Данные ключевые ценности были разработаны компанией для того, чтобы правильно расставлять приоритеты в компании, вести социально-ответственный бизнес и иметь крепкий рабочий коллектив.

В 2012 году компания ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» сосредоточила свое внимание и провела семинары по трем базовым элементам культуры: открытость, последовательность и предоставление полномочий. ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» постоянно растет и совершенствуется. В Казахстан компания пришла в 2012 г. На тот момент Казахстанский рынок был готов принять нового игрока. Начало было сложным, и интеграция на рынок Казахстана происходила небольшими этапами.

Среди основных преимуществ:

Максимальная эффективность в кратчайшие сроки, доступ к новейшим технологиям взыскания и жесткий контроль качества (соблюдение кодекса этики);

Высокие рейтинги по взысканию среди коллекторских агентств на протяжении 8 лет;

Максимальное взыскание в кратчайшие сроки – 3-6 мес.;

Использование лучших практик по взысканию и управлению проблемной задолженностью 11 стран, включая Великобританию, Чехию и Китай;

Выделенные проектные команды;

Глубокое понимание целей, продуктов и специфики портфеля кредитора.

Свыше 80 специалистов по взысканию.

Отдел контроля качества;

Собственное ПО по ежедневному мониторингу и оценке разговоров каждого оператора;

1

* + Составление реестра бизнес-процессов

2

* + Определение ответсвенности и компетенций по каждому бизнес-процессу

3

* + Определение необходимых ресурсов для бизнес-процессов

4

* + Реализация и управление бизнес-процессами

5

* + Контроль и оценка бизнес-процессов

6

* + Реализация мер, направленных на улучшение бизнес-процессов

Рисунок 14 - Этапы внедрения процентного подхода в управлении бизнес-процессами ТОО «М.Б.А. Финанс»

Примечание – составлено автором

Строгое соблюдение стандартов информационной безопасности;

Кодекс корпоративной этики;

Политика обработки обращений и жалоб граждан;

Выделение персонального менеджера и отдельной проектной команды под каждый банк и МФО;

Поддержка проекта в режиме реального времени 365х7х24;

Оперативное предоставление отчетности.

В настоящее время ТОО «М.Б.А. Финанс» использует процессный подход в управлении бизнес-процессам.

Внедрение процессинг подхода управления бизнес-процессами на предприятии осуществлялось в последовательности, предоставленной на рисунке 14.

В соответствии со стандартами был разработан следующий реестр бизнес-процессов:

- основные;

- управленческие;

- поддерживающие;

- бизнес-процессы развития.

Таблица 6 - классификация бизнес-процессов ТОО «М.Б.А. Финанс»

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Бизнес-процессы |
| По месту в организационной структуре компании | - горизонтальные, которые представляют собой взаимодействие персонала по горизонтали  - вертикальные, которые отражают взаимодействие сотрудников различных уровней управления |
| По сложности | - односложные процессы  - моноппроцессы  - связанные процессы |
| По предназначению | - основные бизнес-процессы  - вспомогательные бизнес-процессы  - бизнес-процессы управления |
| По месту в иерархии целей предприятия | - бизнес-процессы верхнего уровня  - бизнес-процессы среднего уровня  - бизнес-процессы нижнего уровня |
| По степени детализации | - укрупненные бизнес-процессы  - бизнес-процессы имеющие степень детализации необходимую для описания бизнес-процессов среднего уровня  - бизнес-процессы, имеющие предельно максимальную степень детализации, используются для описания бизнес-процессов нижнего уровня |
| По составу сбалансированных показателей | - финансовые бизнес-процессы  - технологические бизнес-процессы  - социальные бизнес-процессы |
| По охвату функциональных областей | - бизнес-процессы по управлению финансами  - бизнес-процессы по управлению персоналом  - бизнес-процессы по управлению продажами  - бизнес-процессы по управлению логистикой и т.д. |
| Примечание – составлено автором | |

Более подробная классификация бизнес-процессов ТОО «М.Б.А. Финанс» представлена в таблице 6.

За эффективность организации каждого бизнес-процесса отвечает определённый сотрудник предприятия. Рассмотрим ответственных по бизнес-процессам на примере бизнес-процессов по управлению продажами.

Таблица 7 - Ответственные по бизнес-процессам по управлению продажами ТОО «М.Б.А. Финанс» в Казахстане

|  |  |
| --- | --- |
| Бизнес-процессы | Ответственные сотрудники |
| Все входящие обращения | Начальник отдела по работе с клиентами |
| Входящий трафик | Начальник отдела по работе с клиентами |
| Контакты с клиентами | Начальник отдела продаж |
| Интернет-рассылки | Начальник отдела развития |
| Постсервисные опросы по лояльности | Начальник отдела развития |
| Примечание: составлено автором на основе источника [40]. | |

Для каждого бизнес-процесса определены свои критерии эффективности, которые отражены в таблице 8.

Таблица 8 - критерии оценки эффективности бизнес-процессов по управлению продажами ТОО «М.Б.А. Финанс»

|  |  |
| --- | --- |
| Бизнес-процессы | Критерии оценки эффективности |
| Все входящие обращения | Количество входящих обращений  Время обработки одного обращения |
| Входящий трафик | Количество входящего трафика |
| Контакты с клиентами | Количество контактов с клиентами  Время контакта с клиентом  Доля клиентов, приобретающих продукцию |
| Интернет-рассылки | Количество рассылок  Периодичность рассылок  Количество обращений по результатам рассылок |
| Постсервисные опросы по лояльности | Доля клиентов, совершающих вторую и последующие покупки  Доля клиентов, удовлетворенных качеством продукции по результатам опроса |
| Примечание – составлено автором | |

Контроль исполнения бизнес-процессов можно подразделить на два вида:

- внутренний контроль - осуществляется сотрудниками, которые отвечают за тот или иной бизнес-процесс;

- внешний контроль - осуществляется представителями собственников ТОО «М.Б.А. Финанс»

Внешний контроль осуществляется в форме аудита. При этом оценивается эффективность работы, как отдельных подразделений, так и всей компании в целом.

Динамика проводимых аудитор со стороны представителей собственников ТОО «М.Б.А. Финанс» представлена на рисунке 15.

Рисунок 15 - Динамика аудита со стороны представителей собственников ТОО «М.Б.А. Финанс»

Примечание – составлено автором

Данные рисунка 15 свидетельствуют о том, что количество аудитов проходимых со стороны ТОО «М.Б.А. Финанс», возросло с 6 в 2018 году до 8 в 2020 году. При этом были получены следующие результаты (таблица 9).

Следует отметить, что количество выявленных нарушений в организации бизнес-процессов по управлению продажами ТОО «М.Б.А. Финанс» существенным образом сокращается, что положительным образом характеризует работу Команды компании по внедрению процессного подхода. Однако количество нарушений все ещё остаётся существенным, что говорит о необходимости выявления резервов и разработки предложений по оптимизации.

Таблица 9 - Количество нарушений в организации бизнес-процессов по результатам внешнего контроля со стороны собственников ТОО «М.Б.А. Финанс» (на примере бизнес-процессов по управлению продажами)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-процессы | 2018г. | 2019г. | 2020г. |
| Все входящие обращения | 18 | 10 | 7 |
| Входящий трафик | 11 | 5 | 3 |
| Контакты с клиентами | 44 | 20 | 18 |
| Интернет-рассылки | 14 | 10 | 5 |
| Постсервисные опросы по лояльности | 11 | 7 | 6 |
| Примечание – составлено автором | | | |

Оценим эффективность бизнес-процессов на примере бизнес-процессов по управлению продажами.

Результативность бизнес-процесса «все входящие обращения» отражена в таблице 10.

Таблица 10 - Результативность бизнес-процесса «все входящие обращения»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормативные значения | Фактические данные | | | | |
| 2018г. | | 2019г. | | 2020г. |
| Количество входящих обращений, среднее за месяц | 3200 | 2200 | 2250 | | 2310 | |
| Время обработки одного обращения, мин. | 10 | 15 | 14 | | 15 | |
| Примечание – составлено автором | | | | | | |

Следует отметить, что в динамике отмечена динамика к росту результативности бизнес-процесса «все входящие обогащения», что выражается в росте количества входящих обращений и снижении времени обработки одного обращения. Однако нормативные значения результативности ТОО «М.Б.А. Финанс» пока не достигнуты.

Результативность бизнес-процесса «входящий трафик» отражена в таблице 11.

Таблица 11 - Результативность бизнес-процесса «входящий трафик»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормативные значения | Фактические данные | | | | |
| 2018г. | | 2019г. | | 2020г. |
| Количество входящего трафика, мегабайты за месяц | 150 | 155 | 156 | | 161 | |
| Примечание – составлено автором | | | | | | |

Следует отметить, что по данному бизнес-процессу показатели результативности превышают нормативные значения, это говорит о том, что все резервы максимально задействованы.

Результативность бизнес-процесса «контакты с клиентами» в таблице 12.

Таблица 12 - Результативность бизнес-процесса «контакты с клиентами»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормативные значения | Фактические данные | | | | |
| 2018г. | | 2019г. | | 2020г. |
| Количество контактов с клиентами, в среднем на одного менеджера в месяц | 530 | 440 | 456 | | 459 | |
| Время контакта с клиентом, мин. | 15 | 18 | 19 | | 20 | |
| Доля клиентов, приобретающих товары, % | 75 | 44 | 45 | | 48 | |
| Примечание – составлено автором | | | | | | |

Данные таблицы 12 свидетельствуют о том, что ТОО «М.Б.А. Финанс» не достигает показатели результативности бизнес-процесса «контакты с клиентами», утверждённые в дилерском соглашении с компанией ТОО «М.Б.А. Финанс». Это выражается в том, что количество контактов с клиентами ниже нормативного значения, время контакта, напротив, выше, а должны клиентов, приобретающий товары, существенно ниже, чем требуют дилерские стандарты.

Результативность бизнес-процесса «смс Рассылки» в таблице 13.

Таблица 13 - Результативность бизнес-процесса «смс Рассылки»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормативные значения | Фактические данные | | | |
| 2018г. | 2019г. | 2020г. | |
| Количество смс рассылок в месяц | 10000 | 10000 | 10000 | | 10000 |
| Периодичность смс рассылок в месяц | 2 | 2 | 2 | | 2 |
| Количество обращений по результатам рассылок в месяц | 5000 | 2211 | 2236 | | 2278 |
| Примечание – составлено автором | | | | | |

Данные таблицы 13 свидетельствуют о том, что ТОО «М.Б.А. Финанс» выполняет норматив по количеству смс рассылок и их периодичности. При этом количество обращений по результатам смс рассылок ниже, чем нормативное значение почти в два раза.

Результативность бизнес-процесса «постсервисные опросы по лояльности» отражена в таблице 14.

Таблица 14 - Результативность бизнес-процесса «постсервисные опросы по лояльности»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Нормативные значения | Фактические данные | | | | |
| 2018г. | | 2019г. | | 2020г. |
| Доля клиентов, совершающих вторую и последующие покупки, % | 25 | 18 | 16 | | 14 | |
| Доля клиентов, удовлетворенных качеством продукции по результатам опроса, % | 75 | 68 | 71 | | 71 | |
| Примечание – составлено автором | | | | | | |

Согласно данным таблицы 14 можно сделать вывод о том, что у компании имеются резервы для оптимизации бизнес-процесса «постсервисные опоросы по лояльности» поскольку нормативные значения не достигнуты.

Таким образом, оценка результативности отдельных бизнес-процессов по управлению продажами позволила установить, что наибольше резервы для их оптимизации отмечены по таким бизнес-процессам, как:

- контакты с клиентами;

- постсервисные опросы по лояльности.

Это выражается в том, что в настоящее время по данным бизнес-процессам существуют самые большие отклонения фактических показателей, отражающих Результативность бизнес-процессов, по сравнению с нормативными значениями, которые отражены в стандартах. Это требует внесения корректировок в бизнес-процессы, поскольку от их организации зависят результаты положения ТОО «М.Б.А. Финанс» на рынке.

На основании полученных результатов анализа разработаны методики управления бизнес-процессами в ТОО «М.Б.А. Финанс»

Для компании ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» очень важна мотивация работников, для этого применяются различные системы оплаты и стимулирования труда, а также управление персоналом и нормирование труда.

Залогом успеха компании ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» является корпоративная культура, гарантирующая превосходные условия труда, вдохновляющая сотрудников на высшие достижения и совершенствование своих знаний и навыков. ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» инвестирует большие средства в повышение квалификации персонала и стимулирование эффективной работы.

Сотрудники для ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» – самый ценный капитал. День за днем они с полной отдачей работают во имя будущих успехов компании. Но максимальные достижения возможны только при наличии способствующих им условий как на предприятии, так и в личной жизни. Поэтому компания стимулирует своих сотрудников, предлагая им различные меры поддержки на всех этапах производственной деятельности и жизни в целом. Для этого существуют следующие меры:

1. «М.Б.А. Финансы» уделяет большое внимание оптимальному балансу между профессиональной деятельностью и семейной жизнью. Например, «М.Б.А. Финансы» оказывает сотрудникам финансовую помощь при вступлении в брак и рождении ребенка, а в необходимых случаях оказываем им индивидуальную поддержку в воспитании детей или уходе за престарелыми членами семьи.

2. «М.Б.А. Финансы» создает условия для оптимального сочетания работы с личной жизнью – в частности, за счет предоставления сотрудникам гибкого графика труда или возможности удаленной работы.

3. Здоровье сотрудников – основа их хорошего самочувствия и эффективной трудовой деятельности. «М.Б.А. Финансы» принимает целый ряд мер, направленных на сохранение здоровья всех сотрудников и ведение ими здорового образа жизни, к которым относится не только обеспечение здорового питания в собственных столовых, но и, например, проведение тематических курсов, семинаров и других информационных мероприятий.

Для работников «М.Б.А. Финансы» разработана специальная программа мотивации в виде бонусной схемы рисунок 16. Данная схема разработана для менеджеров по продажам и для сотрудников сервиса.

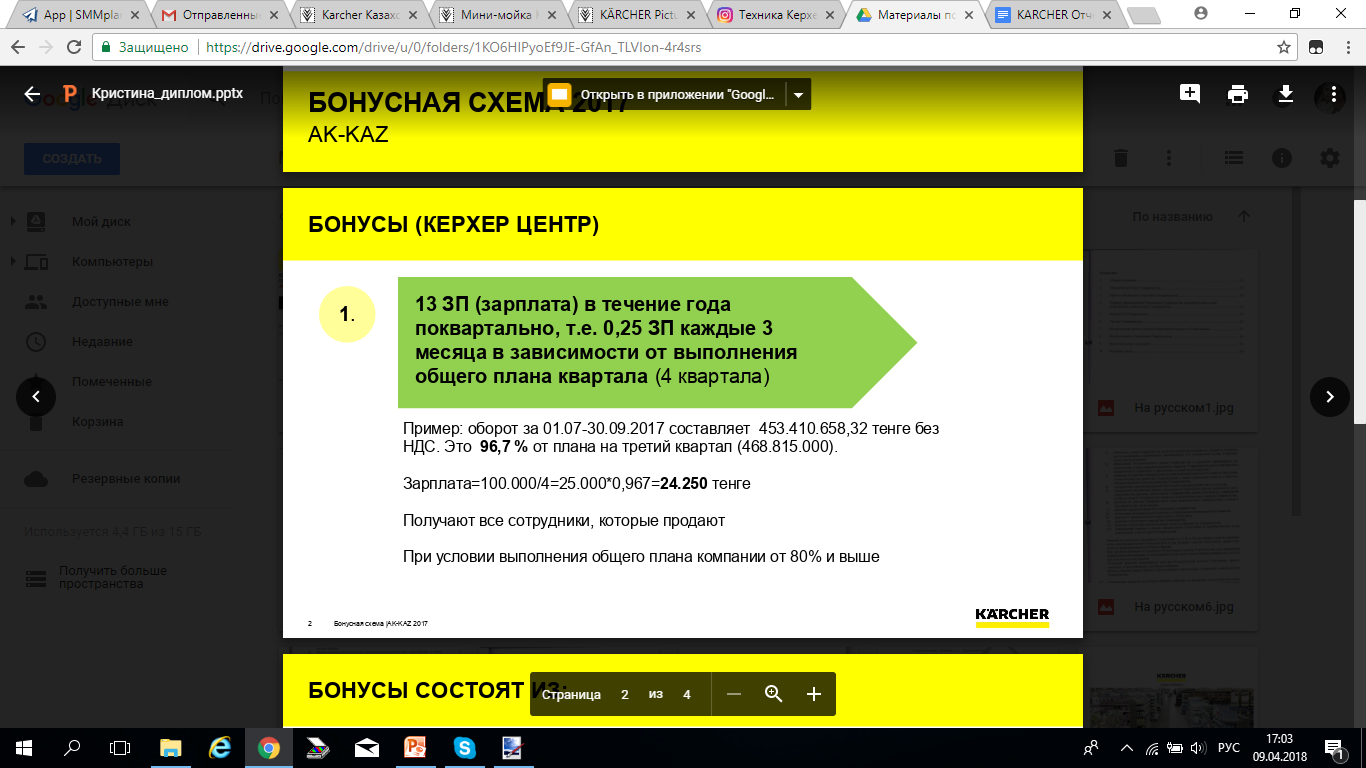


Рисунок 16 - Бонусная схема

Примечание – составлено автором

Работникам начисляется 13 заработная плата в течение года поквартально, т.е. 0,25 заработной платы каждые 3 месяца в зависимости от выполнения общего плана квартала (Всего 4 квартала).

Например, оборот за 01.07-30.09.2020 составляет 453.410.658,32 тенге без НДС. Это 96,7 % от плана на третий квартал (468.815.000).

Заработная плата сотрудника составляет 100.000 тенге/4=25.000\*0,967=24.250 тенге. Данный бонус получают все сотрудники занимающиеся непосредственно продажами. При условии выполнения общего плана компании от 80% и выше. Бонусы состоят из процентов от выполнения плана. При выполнении плана от 80% (с ежеквартальной выплатой). Бонус делится на всех сотрудников (директору «М.Б.А. Финансы» двойной бонус, старшему менеджеру бонус в размере 4,5).

Далее в таблице 15 представлена зависимость предоставляемой скидки клиенту и бонусу для менеджеров по продажам. Данная бонусная схема позволяет делать скидки и самостоятельно регулировать, и решать, сколько необходимо сделать скидку. Данный способ является гибким и простым.

Таблица 15 - Таблица зависимости бонусов от скидки

|  |  |
| --- | --- |
| Скидка | Бонус |
| 0% | 2,25% |
| 0,01% - 4,99% | линейная зависимость бонуса |
| 5% и более | 1% бонус (обязательно согласование, заявка на скидку) |
| Примечание – составлено автором | |

Данная бонусная схема, с зависимостью бонусов от скидки показала себя весьма эффективной. Бонусная схема для менеджеров по прямым продажам отличается от бонусной схемы для менеджеров по продажам. Бонусная схема для менеджеров по прямым продажам представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Бонусная схема для прямых продаж

|  |  |
| --- | --- |
| При выполнении личного квартального плана  менеджером прямых продаж не менее 80% | Получает общий бонус  вместе со всей  командой КЦ |
| Если квартальная сумма продаж менеджера  по прямым продажам будет составлять  менее 80% от личного плана | Не получает бонус |
| Если квартальная сумма продаж менеджера  по прямым продажам будет составлять  более 120% от личного плана | От суммы превышения  120% квартального плана  сотрудник получает 1%  личного бонуса |
| Примечание – составлено автором | |

На данный момент HR-специалист «М.Б.А. Финансы» осуществляет программу внедрения системы Performance Management. Суть данной системы состоит в оценке эффективности выполнения целей и оценке компетенций. Данная программа рассчитана для работников высшего руководства.

Руководители отделов и подразделений обязаны оценивать свою работу, степень достижения поставленных целей, а в конце квартала составить отчет об успехах в PM (Performance Management). В дополнении к оценке, по своему мнению, (самооценка), добавляется оценка руководства подчиненными. По окончанию квартала HR-менеджер вычисляет результат на основе полученных оценок. С помощью полученных данных вычисляется коэффициент, который служит процентом к повышению заработной платы.

Для мотивации остальных сотрудников существует бонусная схема. Сотрудники заинтересованы в выполнении плана продаж, так как при выполнении плана продаж свыше 100%, они получают бонус в виде 50% от ЗП (заработной платы) ежеквартально в зависимости от результата.

Компания «М.Б.А. Финансы» составляет обязательный договор страхования сотрудников от несчастных случаев на рабочем месте в рабочее время. Заключается обязательный договор.

На основе полученных данных следует, что компания ТОО «М.Б.А. Финансы» ведет политику открытости, самым важным для компании является человеческий ресурс и улучшение качества предоставляемых услуг и товаров.

## 2.3 Формирование повышения уровня конкурентоспособности компании ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» с применением BPM/CRM систем

## Создание концепции управления эффективностью бизнеса (BPM) и системы управления этого класса стало реакцией на текущие сложности коммерческих организаций. Но впоследствии концепции стали внедряться и в некоммерческие организации – начиная от отдельных организаций до государственного и муниципального управления. Этот факт достаточно логичен, потому что цели коммуникации с заинтересованными лицами и цели стратегического менеджмента для некоммерческих компаний также очень актуальны. По этой причине слово «бизнес» в аббревиатуре BPM не должно вводить в заблуждение: это часть укоренившейся терминологии, но не определение того, что BPM-системы полезны только для внедрения в бизнес сферы. В принципе, это ситуация, схожая с системам управления ресурсами предприятия (ERP): наличие слова «предприятие», не мешает расширению зоны деятельности и в сфере некоммерческих структур.

Внедряя концепцию процессного управления, компания преследует множество индивидуальных целей, которые связаны с видом деятельности и имеющейся проблематикой в работе. Что касается глобальных целей, которые достижимы при успешном внедрении, то можно выделить следующие:

Внедрение регламентации и автоматизации процессов, а также установление временных ограничений на выполнение способно радикально изменить скорость бизнес-процесса.

Увеличение темпа работы и автоматизации стандартных действий несет положительное влияние на эффективность работников.

Четкое соблюдение правил, прозрачность самого процесса и наличие контроля выполнения дает возможность достичь нужного результата в зафиксированные заранее сроки.

Ликвидация рутины в работе работников предприятия позволяет уменьшить риск ошибок, вызванных человеческим фактором до минимума.

Быстрая и эффективная реакция компании на изменения рынка, которые происходят все время. Развитие, привлечение или исключение участников различных процессов в кратчайшие сроки используя BPM-инструменты

Достижение организационной гибкости – одна из ключевых целей в условиях пандемии.

Мониторинг процесса выполнения по показателям процесса (например, скорость выполнения, затраты на процесс, загрузка ресурсов).

Управление по такой методике дает возможность непрерывно анализировать и совершенствовать процесс базируясь на актуальных показателях.

CRM-система представляет бизнес-технологию, основанную на принципе клиентоориентированности и содержащую набор инструментов, существенно повышающих эффективность работы предприятия.

Стратегия CRM базируется на применении новейших информационных и управленческих технологий, таким образом, компания, использующая в своей деятельности данную технологию, выстраивает взаимовыгодные и лояльные отношения с клиентами. В результате следования принципам клиентоориентированной стратегии компания в разы увеличивает свою конкурентоспособность и увеличивает свою прибыль.

Основной целью внедрения CRM на предприятии является увеличение объема продаж и прибыли. CRM-система позволяет наладить управление продажами таким образом, чтобы повысилась лояльность клиентов, а, следовательно, увеличить объем продаж. Лояльность покупателя является одним из показателей эффективности работы CRM-системы. Она означает приверженность покупателя к продукции и сервису компании.

Новейшие технологии CRM в работе отделов продаж, маркетинга и сервисного обеспечения существенно увеличивают уровень привлекательности компании для потребителя, тем самым являясь залогом успешности организации. Так компаниям, у которых клиенты являются главным или единственным источником дохода, необходима грамотная и результативная система управления продажами. Поэтому внедрение CRM требуется компаниям, работающим в среде высокой конкуренции, так как повышение лояльности покупателей – наиболее весомое преимущество в борьбе за первое место на рынке товаров и услуг в любой сфере.

Необходимо добавить, что повышение лояльности клиентов с помощью CRM способствует увеличению числа повторных покупок и снижению издержек по привлечению новых клиентов. Указанная система подразумевает поддержание контактов одновременно со многими или несколькими клиентами, что помогает поддерживать порядок и избежать путаницы и ошибок в компаниях с большим количеством клиентов.

Не менее важно отметить, что CRM-системы необходимы на предприятиях, где процесс взаимодействия с покупателем растянут во времени и может иметь несколько стадий от поиска и привлечения клиента до оплаты и гарантийного обслуживания товара. Проанализировав мотивы и выгоды организаций, использующих CRM-системы, можно выделить несколько видов деятельности потенциальных пользователей CRM: компании, производящие продукцию; компании оптовой торговли; компании, предоставляющие услуги. Система управления взаимоотношениями с клиентами включает в себя ряд инструментов, которые представлены на рисунке 17.



Рисунок 17 - Инструменты в составе CRM-системы

Примечание – составлено автором

Используя эффективную систему управления продажами, компания повышает свои шансы на выживание в условиях кризиса, а своевременно учитывая предпочтения клиентов – стабилизирует свой доход и общий уровень благосостояния. Необходимость внедрения CRM-системы в структуру компании особенно сильно проявляется в условиях кризиса, когда актуальными становятся следующие задачи: удержание постоянных клиентов; организация рабочего времени; повышение производительности труда посредством автоматизации некоторых бизнес-процессов; ускорение передачи информации между подразделениями; оптимизация продуктового портфеля предприятия; экономия рабочего времени руководителя на контроль текущей деятельности предприятия; автоматизация рутинных действий.

В таких условиях система управления взаимоотношениями с клиентами помогает повысить производительность труда сотрудников, грамотно распределить задачи среди подразделений, быстро обучить и ввести в работу новых сотрудников, нивелировать потери от кризиса относительно продаж, эффективно взаимодействовать с партнерами и найти новые и перспективные пути развития компании. Поскольку CRM представляет особый подход к бизнесу, при котором в центре внимания оказывается клиент, стратегия CRM требует использования таких механизмов взаимодействия с клиентами, в которых их желания и потребности приобретают наивысший приоритет.

Такая ориентированность на потребителя, кроме общей стратегии развития компании, затрагивает также и другие её компоненты, например, корпоративную культуру, бизнес-процессы и операции [42]. Создание платформы для привлечения новых и развитие отношений с существующими клиентами – вот основные цели использования CRM на предприятии.

Для любой организации, будь она производственной или коммерческой, CRM система является важным инструментом для завоевания и удержания клиентов. Уменьшая влияние человеческого фактора в работе с клиентами, система способствует сокращению ошибок и информационных пробелов в базе данных. Также она позволяет повысить прозрачность работы менеджеров в отделах продаж и послепродажного обслуживания.

# image5.png

# 

# Рисунок 18 - Модель реинжиниринга в компании ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы»

Примечание – составлено автором

Таким образом, CRM-системы становятся удобным и незаменимым инструментом, который структурирует и оптимизирует уже существующие процессы в компании, делая их более эффективными, а также имеет возможность расти и совершенствоваться вместе с компанией. Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от того, насколько качественно и четко исполняются его внутренние процессы, насколько они структурированы и формализованы. Когда сотрудники достаточно компетентны, чтобы следовать точно выверенным и регламентированным процессам, количество ошибок заметно сокращается, а результаты труда становятся более очевидными и прогнозируемыми. Наглядность выполнения работником каждого процесса также нужна и для руководителя, чтобы ему было проще и быстрее выявить слабые места компании и принять соответствующие меры. На рисунке 18 представлена модель для реинжиниринга ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы».

Если сравнивать бизнес процессы в финансовом секторе с ресторанным бизнесом, то имеется отличие. Сфера ресторанного бизнеса уже давно преодолела этап инжиниринга, на котором были даны советы в сфере управления и маркетинга. Так как количество компаний выбравших своей сферой деятельности именно ресторанный бизнес очень велико, то для успешного функционирования ресторана пришло время внедрения процессов реинжиниринга – модернизации ранее созданных и примененных решений.

В текущее время используются три главных метода реинжиниринга:

1. “Zero approach” - Как и было сказано ранее это метод радикального и быстрого изменения текущего бизнеса это развития компании с чистого листа. Посредством данного подхода во-первых формируется идеальный образ деятельности компании который базируется не только на субъективных ожиданиях руководство, но и на имеющемся опыте реинжиниринга о привлечённых специалистов. Применение данной модели позволяет полностью отказаться от уже имеющихся традиционных устоев компании имеющихся правил и алгоритмов действия. Это позволяет свести к минимуму имеющиеся стереотипы экономического мышления и в компании, маркетинговых стратегий и хозяйственных парадигм что является отличительной чертой ресторанов которые давно существует на рынке.

2. Подход на основе решений и является технологии при котором развитие компании базируется на создание системы принимаемых решений с дальнейшим её улучшением и оптимизацией

3. Детальное описание всех существующих процессов деятельности в компании и их дальнейшее и система дальнейшего управления ими. Данная модель для инжиниринга является детализированным описанием и анализом всех ключевых факторов влияющих на развитие предприятия ресторана и последующие улучшения показателей развития основываясь на полученных данных.

Благодаря методу “zero approach” - радикальному изменению существующей структуры компании создается абсолютно новый процесс развития с требуемыми характеристиками. При формировании нового процесса команды реализующая процесс реинжиниринга никак не прибегает к уже имеющимся текущим методикам.

При мягком процессе реинжиниринга могут быть задействованы текущие Модели развития компании опирающиеся на технологические особенности и на стилистику развитие индустрии ресторанов в целом, но оценка происходит только с точки зрения уже имеющихся процессов в принятии решений.

Возможность использования “детального анализа” что позволяет использовать уже существующий процесс развития предприятия и анализировании его, определении проблемных сфер, которые будут пересмотрены.

Особенности методов

Практический опыт показывает что метод “Zero approach” используется при необходимости радикального изменение структуры в очень короткие сроки. Но существует возможность не эффективной реализации.

Определении коротких сроков для реализации является и характеристикой метода на основе принятия решений, но в этом случае показатель результативности достаточно высок.

Главным недостатком детального анализа можно описать в противоположность предыдущим двум методом очень долгие сроки разработки но это позволяет достичь высокого и быстрого в дальнейшем роста развития компании.

Главным требованием к процессу реинжиниринга в сфере ресторанов является соотношениям сроков реализации с текущей ситуации на рынке: за время реинжиниринга условия в которых функционирует ресторан не должны сильно измениться, следовательно предпочтение отдается методу более менее время затратно.

При использовании метода zero approach Есть возможность использовать все имеющиеся инструменты по развитию и улучшения качества работы, единственное что может ограничить используемые инструменты это отказ руководящего состава от их реализации. В сравнении с этим методом метод подхода на основе решений дает возможность максимально эффективно использовать все возможности улучшения работы компании но ограничено сферы деятельности этой самой компании. Детальный анализ притом что никак не ограничивает круг возможных ресурсов и методов для достижения улучшений направлен на то на ликвидацию слабостей уже имеющихся действий по развитию компании.

Минусы подхода zero approach заключаются в том, что ожидаемый от процесса результат на практике очень сильно отличается от полученного в действительности. В связи с ограниченными сроками нет возможности детально всё продумать и назначить консультации между профессионалами в этой области и руководителями. В этом случае этот подход очень похож на подход на основе решений, но при этом он пребует больше времени и будет более конфликтным. В подходе на основе решений очень большое внимание уделяется интересам руководящего состава и владельцев самого ресторана. Для достижения результата нужно полностью отделиться от личных желаний и сконцентрироваться на том, что будет нужно для компании. Поэтапно реализовывать алгоритм действий основывающийся на существующем положеним и нормах ресторана и его представление о деятельности, влекущие за собой улучшения эффективности. Подход детального анализа влечёт за себя за собой конфликт интересов по причине очень ограниченного пространства для реализации плана - требуется полная поддержка лиц обладающим требуемыми ‘влиянием”.

Процесс реинжиниринга требует полного влечения сотрудников ресторана, адекватного восприятия возможностей самой компании, наличие финансирования и вовлеченности руководством. Без всех этих пунктов ни одна методика реинжиниринга не принесет результата

Кроме того, особое внимание стоит уделить внедрению информационных технологий, так как их вовлечение в операционную работу ресторана велико. Использование правильных технологий даст возможность не только сократить время, требуемое для коммуникации между сотрудниками ресторана, но и увеличить удовлетворение клиентов от оказанных им услуг. Статистика показывает, что рестораны, не внедряющие в свою работу актуальные технологии, имеют намного меньший уровень эффективности, в сравнении с ресторанами, которые очень активно следят и вносят изменения в своё техническое оснащение. Одним из важных этапов реинжиниринга является как раз внедрение таких информационных технологий: на самом первом этапе реинжиниринга, когда формируется видение идеальной работы и плана реализации поставленных целей. Информационные технологии используются и как инструмент реинжиниринга и как важная часть в обновлённый работе ресторана.

Автоматизация бизнес процессов компании возможно с помощью crm - систем, к примеру “F-keeper”. Внедрение такой системы позволяет сократить время уменьшить количество вовлеченных сотрудников позволить более детально отслеживать выполняемую работу и следовательно повысить прибыль компании также эта система позволяет улучшить бизнес процессы в части коммуникации ресторана и контрагентов поставщиков, дистрибьюторов и т.д. Оптимизация бизнес процессов путём использования информационных технологий дает возможность работать с большим количеством информации, структурировать её и анализировать в режиме реального времени, что критично важно для сохранения уровня конкурентоспособности и повышения эффективности работы компании. В связи с тем что ресторанный бизнес зачастую сравнивай сталкивается с такими внешними проблемами, как эффективность системы поставки продуктов, своевременное закупка, контроль ресурсов и прозрачность цен.

Использование систем на подобии системы F-keeper позволяет значительно улучшить систему работы компании, однако же, зачастую внедрение такой системы сталкивается с определёнными проблемами. 1 - недостаточный уровень квалификации сотрудников для её использования – в этом случае требуется дополнительный шаг в процессе реинжиниринга, который будет включать в себя обучение персонала и проведение тренингов по использованию данных систем. Вторая и более важная проблема, которая требует радикального решения и ухода от стандартных традиционных схем построения работы компании - это сопротивление внедрению новых технологий в связи с привычной бюрократической системой организации работы. Это две проблемы с которыми сталкиваются не только компании работающих в сфере ресторанного и гостиничного бизнеса, а все компании на территории Казахстана.

Ярким примером crm Систем являются Ariba, Которая существует с 1996 г. это облачная платформа в которой собраны более 1.4млн компаний 20.000 категорий. Эта программа дает возможность найти нужных партнёров благодаря каталогу оформить заявку на приобретение необходимой продукции В год более 65млн Сделок совершается через данную систему оборот составляет 500млрд. И зачастую именно повар ресторана определяет какие продукты необходимы и занимается коммуникациями по приобретению их это требует большого количества времени Имплементация такой системы позволит сократить затраты в разы. Другим эффективным примером может быть назван проект Coupa, Который является сетью поставщиков и покупателей включающий в себя не только закупку нужной продукции но и инвентаризацию и контроль расходов. Такие системы как E-voicing Сконцентрированы на заключении сделок в электронном виде, что опять таки существенно экономит время. Проблема данной системы заключается в том что она не адаптирована для стран СНГ, Казахстана в частности.

Основными причинами, которые приводят к необходимости проведения процессов реинжиниринга можно отнести следующие:

* сложности с операционной системой – высокий уровень издержек, брака и длительность реализации определённого процесса.
* недостаточный уровень эффективности в работе ресторана и сложность в определении проблемных сфер компании.
* непродуманное и не структурированное внедрение новых методов работы.
* персонал, не обладающий необходимой квалификации для выполняемые работы.
* наличие укоренившихся правил которые зачастую не несут никакой финансовой выгоды лишь увеличивает время и энергозатратность работников.
* отсутствие прозрачности работы бизнес процессов и отсутствия чёткого разделения ответственности между сотрудниками
* зацикленность руководство на традиционных методов работы.
* высокая стоимость продукции при её не соответствующем этому качестве.
* наличие конкурентов в рестораны сфере с более чётко выстроенными бизнес процессами.

Большой сложностью, с которой сталкиваются рестораны в Казахстане, является то, что бизнес строится не как основной доход предпринимателя, но как второстепенный элемент подтверждения статуса человека. Соответственно, при первоначальной подготовке к запуску проекта не проводится конкретный анализ и не выявляются все возможные сложности, с которым бизнес столкнётся в дальнейшем.

Бизнес процессы изначально не отлажены, а люди, привлечённые к их исполнению, не обладают нужными компетенциями. Для таких ресторанов очень важно в рекордно короткие сроки начать процесс реинжиниринга, привлекая для этого профессионалов. Иначе успех ресторана будет под большим вопросом по причине очень высокой конкуренции на рынке.

Культурные особенности также имеют большое влияние на ресторанный бизнес в Казахстане в целом: в большинстве своем привлечённые работники выбираются не по уровню их компетенции, но по их персональным качеством. Это также ведёт к снижению эффективности работы бизнеса в целом. При проведении реинжиниринга очень большое внимание стоит уделить именно квалификации сотрудника, не просто количеству действий которые он предпринимает, но именно качеству и результативности.

Ресторанный бизнес построен на коммуникации сотрудников и клиентов напрямую. Профессионализм сотрудников Имеет большое влияние на уровень эффективности ресторана. Если этот факт при процессе реинжиниринга не будет учтён то эффективность процесса может быть сведена к нулю.

Стоит отметить, что проблема ведущей к необходимости внедрение процесса реинжиниринга у ресторанов и финансовых организаций фактически одинаковые за исключением небольших изменений относящихся к специфики работы. Соответственно модели применяемые для устранения проблем и улучшения работы предприятий в целом также схожи. 3 типа методик для ресторанного бизнеса были перечислены выше, а сам процесс можно разделить 5 этапов которые также очень похоже на этапы реинжиниринга финансовых компаний:

Первый этап включает в себя анализ, создания плана и начало реализации: На первом этапе необходимость проведения анализа и создание чёткого плана обусловлена необходимостью компании решить следующие:

* оценка уже существующих бизнес процессов позволяет определить ход раброты компрании;
* определение слабых сторон и понимание уровня радикальности их решения
* создается текущая картина деятельности компании и картина идеальная, которая будет отображать тот результат ради которого процесс реинжиниринга и внедряется.
* формируется группа которая будет ответственна за проведение процесса реинжиниринга и привлекаются сторонние консультанты и профессионалы.
* формируется бюджет, необходимый для реинжиниринга, который должен быть очень детальным, так как упоминалось выше, отсутствие финансов может поставить под сомнение успешность всего процесса.
* формируется план внедрения изменений: это понимание объема необходимого к выполнению, формирование чётких и конкретных целей, определение метода их достижения и фиксация сроков исполнения.
* доведение причин внедрения изменений и объяснение целей которые будут достигнуты сотрудникам низшего уровня индустрии ресторан ресторанного бизнеса.

На этапе исследования происходит:

* аналитика развития компании
* работа с контрольными группами для понимания текущих проблем и жевательных изменений.
* работа с руководством компании и служащими
* формирование чёткого алгоритма и его документация для последующей реализации
* анализ возможных технологий реинжиниринга
* подготовка сотрудников к процессу реджининиринга
* получение информации от сторонних лиц успешно реализовавших проекты реинжиниринга.

Результатом качественного проведения второго этапа станет создание совокупности бизнес процессов для компании которые будут как и описывать текущее состояние работы компании либо же отдельного вида деятельности для которого применяется реинжиниринг и будет создан новый комплект бизнес процессов которые впоследствии будет реализован.

Этап проектирования включает в себя:

* формирование новаторских идей
* создание возможных вариантов развития процесса реинжиниринга при привлечение сторонних специалистов в сфере ресторанного бизнеса
* определение идеального и наиболее фиктивного способы развития компании
* определение необходимых информационных технологий как для реализации процесса реинжиниринга, так и для внедрения в улучшения эффективности работы

В процессе утверждения происходит:

* расчёт требуемых финансовых вливаний и возможной прибыли от процесса реинжиниринга
* оценивается влияние реинжиниринга как на сотрудников так и на клиентов
* формируется необходимая документация
* проводится совещание в процессе которых утверждаются все детали будущего развития компании.

Данный этап является очень важным Среди всех прочих этапов по причине того что именно от его чёткого и эффективного выполнения зависит успех последующего внедрения. Если учесть что важность этого этапа велика зачастую требуется от двух до четырёх недель для его реализации

Этап внедрения:

* формирование новых рабочих процессов;
* создание системы поддержание развития и постоянного его улучшения
* бриф работников касательно новых целей и задач компании, формирование нового состава компании;
* разработка детального плана реализации процесса реинжиниринга и, как следствие, его имплементация;
* создание плана по повышению квалификации существующих сотрудников обучение новых работников всем новым процессом и системам компании.

На финальном этапе мероприятий, следующим за завершения процесса реинжиниринга:

* разрабатывается совокупность действий по контролю эффективности процесса реинжиниринга после его проведения;
* оценка итогов ммплементации процесса развития;
* реализация методов для постоянного улучшения работы компании;
* создание финального отчёта, отражающего все в себе все данные по процессу реинжиниринга.

Итогом внедрения процесса реинжиниринга в ресторанный бизнес станет:

* создание актуальные структуры управления планированием, мониторингом и контролем, которые с лёгкостью автоматизируется но также могут использоваться традиционным ‘бумажным” путём;
* создается прозрачная и структурированная модель бизнес процессов, что ведёт к повышению уровня прозрачности и подконтрольности всех процессов ресторана и позволяет принимать логичные своевременные решения как внутри работы компании, так и вовлекающие сторонних участников;
* создание списка ключевых показателей, по которым в дальнейшем будет оцениваться эффективность их бизнес процессов;
* улучшения работы и повышения её эффективности, благодаря использованию резервов, при их наличии, изменению методов реализации, как основных так и всех вспомогательных бизнес процессов в компании;
* сведение к минимуму издержек одновременно со снижением уровня сложности в операционной работе благодаря уменьшению количества лиц, вовлеченных данные процессы, но улучшению их квалификации;
* создание чётких алгоритмов их фиксация, что позволяет работникам качественно выполнять свои обязанности, нести за это ответственность и иметь большую свободу действий, благодаря минимизации необходимости согласования и утверждений;
* чёткое формирование зон ответственности для каждого конкретного сотрудника;
* создание чёткой структуры коммуникации как между подразделениями компании, так и между работниками внутри определённого подразделения;
* создание структурированной информационной базы к которой будет иметь доступ каждый сотрудник посредством внедрения информационных технологий перечисленных выше;
* повышение уровня мотивации и вовлеченности каждого сотрудника, благодаря правильному донесению ценностей внесённых изменений.

Стоит отметить что для ресторанов и применимая как кризисные реинжиниринг в котором ресторан понимает что его конкурентоспособность недостаточно для выживаемости на рынке что обусловлено большим количеством конкурентов, сложности в коммуникации с поставщиками, отсутствуют структуры взаимодействия сотрудников, сложность коммуникации между сотрудниками и клиентами. Так и развивающий реинжиниринг в случае если ресторан получает прибыль успешен среди клиентов но хочет добиться ещё большего уровня дохода.

В процессе реинжиниринга ресторана объединяются разрозненный бизнес процессы вовлекая намного меньшее количество сотрудников при этом делегирование одному сотруднику ответственности за процесс таким сотрудникам может являться менеджер управляющий ресторана либо же два менеджера работающие по смена.

Горизонтальное сжатие и позволяет ресторану ускорить процесс выполнения задачи одновременно с этим сократить количество финансовых затрат по причине уменьшения количества сотрудников вовлеченных в принятии решений и контроля бизнес процессов.

Децентрализация позволяет не вовлекать руководителей всего бизнеса к которому может относиться конкретный ресторан благодаря повышению уровня самостоятельности нижестоящих сотрудников.

Упрощение всех бизнес процессов ведёт к увеличению эффективности по причине того что ресторанный бизнес в Казахстане основывается на традиционных принципа ведения бизнеса более того стоит отметить что зачастую рестораны в Казахстане открываются не имеющими опыта в подобных сферах людьми то есть это сторонний бизнес людей обладающих влиянием в определённых сферах проще говоря ресторан является не средством получения прибыли но показателем успеха самого бизнесмена.

На территории Казахстана статистически в более 50 % ресторанов не выдерживает конкурентоспособности на рынке и закрывается в течение года причиной этому становится как недостаточное подготовка при запуске проекта так и не своевременное внедрение процессов реинжиниринга.

Важно отметить, что всего несколько компаний, таких как ABR Group и Parmigiano Group занимают существенную долю рынка ресторанного бизнеса, к примеру, Parmigiano групп включает в себя пять ресторанов на территории Алматы (до 2022 года из было 12). Такие большие компании очень чётко понимают необходимость развития и внедрение новых технологий в каждый из ресторанов своей сети, но маленькие рестораны маленькие группы включающая в себя максимум два ресторана зачастую не обращают внимание на необходимость обновления так как удовлетворены текущим развитием дел не понимая что в дальнейшем это не принесёт никакого положительного эффекта.

Схожая проблема наблюдается и в финансовых компаниях: в случае, если компания не имеет критичных проблем на данный момент, очень малое количество из этих компаний понимают важность обновление существующих бизнес процессов их улучшения и отказ от устаревших методов. Но опыт компаний, который успешно внедрили процесс реинжиниринга становится хорошей мотивации для всех существующих ресторанов на территории Казахстана.

Сложности в коммуникации между руководством и линейным персоналом это являются проблемой не только ресторанного бизнеса либо же финансовых организаций. С этим сталкиваются абсолютно все компании, действующие по традиционной модели ведения бизнеса в Казахстане.

Фактором, который может изменить текущее положение дел может стать именно процесс реинжиниринга: после его успешной имплементации, которая будет происходить, скорее всего, с определёнными сложностями в виде коммуникаций, успех и эффективность станет достаточным мотиватором для руководства по изменению собственного восприятия бизнес процессов и коммуникации с персоналом.

Процесс реинжиниринга требует создания команды из сотрудников организации но также для любого процесса реинжиниринга требуется привлечения сторонних консультантов: это могут быть компетентные деятели в выбранной сфере либо же те кто уже успешно проводили Имплементация данного процесса. На территории Казахстана на данный момент не наблюдается большого количества консультантов которые могли бы быть задействованы в процессе реинжиниринга в сфере финансов либо же ресторанном бизнесе именно поэтому привлекаются зарубежные профессионалы.

Следующей проблемой с которой также сталкиваются абсолютно все организации на территории Казахстана это сложности в составлении детализированный сметы по затратам необходимым для процесса, а также, возможности того, что при наличии финансирование в начале оно может быть в среду на руководством впоследствии. Как было объяснено в данной работе ранее отсутствие финансирования может повлечь за собой наедине эффективность реинжиниринга бизнес процессов.

Как уже было сказано ранее, финансовые организации не могут ориентироваться на опыт коллег из стран СНГ, в то время как ресторанный бизнес зачастую и ориентируется именно на российский рынок. Это обусловлено тем, что схожесть построения процессов в ресторанный отрасли в Казахстане и в России достаточно велика, при этом, отсутствует языковый барьер и барьер виде отличительной государственной организации. Финансовые организации в большей мере смотрят на опыт зарубежных коллег потому что для них проведения процесс реинжиниринга является неотъемлемой частью ведения бизнеса в целом.

Таблица 17. Отличие/ схожесть БП

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Ресторанный бизнес | Финансовая организация |
| Вовлечение абсолюно всех сотрудников | Да | Нет |
| Возможность существенного уменьшения команды | Нет | Да |
| Обязательная имплементация информационных технологиях | Да | Да |
| Существенные финансовые затраты | Да | Да |
| Привлечение консультантов | Да | Да |
| Возможность выбора подходящей модели реинжиниринга | Да | Да |
| Существенное изменения каналов внешних коммуникаций | Да | Нет |
| Существенное вовлечение линейного персонала | Да | Нет |
| Необходимость изменения в основном в работе менеджмента | Да | Нет |
| Повторение этапов реинжиниринга при необходимости | Да | Да |
| Возможность “безболезненного” процесса | Нет | Нет |
| Примечание - составлено автором | | |

Следует отметить что реинжиниринг ресторанного бизнеса и реинжиниринг финансовой организации достаточно схож и как процесс. Естественно, имеются определённые различия связи со спецификации работ.

Но и цели, преследуемые при имплементации процесса и этапы его реализации, как и было описано выше, достаточно схожи.

Конечно, процесс реинжиниринга коснётся всех сотрудников предприятия но стоит обратить особое внимание что по ресторанном бизнесе есть линейные сотрудники Которые в большей степени коммуницировать с клиентами а довольные клиенты являются показателем эффективности деятельности ресторана. В то время как финансовый организации существует ряд персонала которые, по сути дела, не будет вовлечен весь процесс, так как не несёт особой финансовой роли, при этом исполняю нужные для нормальной деятельности компании работу. В ресторанном бизнесе такими сотрудниками являются официанты которых в а процентном соотношений с управленческий отделом истца финансовым отделом большинство. Именно по отношению к такому персоналу как официанты потребуется большое количество изменений их стилистике работы.

Процесс реинжиниринга включает в себя уменьшение издержек и трат компании путём снижения количества персонала компании. В ресторанном бизнесе существенно уменьшить это число не получится по причине того, что они напрямую, как и в предыдущем пункте, коммуницировать с клиентом и именно их быстрая и эффективная работа определяет успех ресторана. К примеру: даже если привлечь самых квалифицированных официантов в количестве 3 человек их действия займут больше времени, сразившая с работой 5 официантов. Соответственно: радикально уменьшить количество людей вовлеченных в работу компании не получится, но требуется уделить особое они мание их квалификации. В то время как финансовый организации существует возможность существенного уменьшения команды благодаря автоматизации работы.

Внедрение информационных технологий для ресторанного бизнеса крайне важно потому что это позволяет во много раз сократить затраты на коммуникацию между сотрудниками: официантами, менеджерами, поварами. Это позволит улучшить работу с дистрибьюторами и сторонними участниками. Имплементация информационных технологий в финансовых организациях позволяет автоматизировать процессы, что приведёт к тому что эффективность работы людей увеличится количество задействованных сотрудников уменьшится.

Очень важным плюсом реинжиниринга станет существенно изменение каналов внешних коммуникаций. В ресторанном бизнесе это важно, так как в работу вовлечены не только внутренние сотрудники, но также к примеру: каналы дистрибьюции, поставщики, служба доставки. Также внедрение информационных технологий в этот процесс будет высокоэффективным. В финансовой компании нет такого большого количества внешних каналов соответственно их радикальных изменений не требуется.

Если в работу ресторана существенно вовлечен линейный персонал и соответственно, в процессе реинжиниринга финансовой организации в большей степени будет затронута работа управляющих и менеджеров. Это не значит что для ресторана нет необходимости изменение работы менеджеров, но линейный персонал финансовый организации задействован в меньшем объеме.

И для финансовой организации и для ресторана существует возможность без повторения определённых этапах инжиниринга, если это необходимо. Точно также отсутствует возможность как для финансов организации так и для ресторана провести процесс реинжиниринга безболезненно: могут быть уволены работающие сотрудники, привлечены новые сотрудники и соответственно, изменение стилистики ведения бизнеса влечёт за собой большой объем стресса и давление на работников.

Стоит обратить особое внимание что при эффективном внедрение реинжиниринга бизнес процессов работа компании становится намного эффективнее персонал работает качественнее, а конкурентноспособность повышается

# 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ КОМПАНИЙ С УЧЕТОМ ПРИМЕНЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ ТОО «М.Б.А. ФИНАНСЫ»

## 3.1 Разработка методических подходов к оценке деятельности ТОО «М.Б.А. Финансы»

Основным отличием реинжиниринга от инжиниринга является разный способ достижения одной и той же цели. Реинжиниринг не используют традиционные хозяйственные и технические решения, но требует вовлечение инноваций и имплементации в процесс работы компании актуальных достижений научно-технического прогресса, что позволяет увеличить результативность производства компании в целом.

Анализируя весь спектр применения НТП, во первых выделяется как производимый продукт так и уровень его качества, и конкурентноспособность компании, А во вторых сам процесс производства актуальные методики и новую более эффективную технику улучшенную организацию процесса производства и управления. Соответственно, в цепочке «мотивация деятельности – технология – техника – организация производства – управление – готовый продукт» есть возможность добавления как инновационных методов производства так и в аспектах конечного применения продукции компании. Более того, если инновации затрагивают именно сферу финального продукта компании это создает положительные условия для развития в сфере производства. т.е. там, где в дальнейшем продукт будет использован как средство производства.

Даже если принять во внимание изменения экономической жизни Казахстана, для компаний, которые существуют на рынке продолжительный период очень сложно имплементировать новый стиль управления. Поэтому важно пересмотреть формат организации компании и внедрять радикально новый подход, что даст возможность максимально эффективно использовать преимущества новых технологий и человеческих ресурсов компаний. Именно такой подход становится основой инжиниринга бизнеса (бизнес процессов), основным направлениям которого можно выделить реинжиниринг либо изменение структур существующих организаций..

Компании находящиеся в процессе переходного периода своей работы сталкиваются с сложностями улучшения эффективности работы компании и конкурентоспособности на рынке. Эффективно справиться с этими сложностями Можно только с применением методов основанных на реинжиниринга и бизнес процессов. Это означает что понимание сути реинжиниринга является ключевым фактором в предотвращения кризисных ситуаций в компании.

Реинжиниринг бизнес-процессов компании уместен в случае , когда нужно принять обоснованное решение об изменении структуры работы: существенных и преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые и пр. Компания, которая своей целью ставит не просто выживание, но улучшение занимаемой на рынке позиции нуждается в непрерывном улучшении технологии производства и методов организации деловых процессов. Именно консалтинг основанный на опыте разных компаний, мнениях специалистов нужных областей, апробированных решениях, аналогиях, эвристических суждениях и сравнение мнений используется в такой ситуации. Но можно прибегнуть и другой метод - инженерную деятельность. С таким подходом достижения необходимого результата при использовании правил и методик применение инструментов реинжиниринга гарантированно. Применение этого подхода дает возможность мониторинга правильной реализации поставленных задач и аналитики их качества. Этот метод базируется наконцепции и методах реинжиниринга бизнес-процессов.

Процедура реализации реинжиниринга строится на 5 последовательных этапов: подготовку к преобразованиям; стратегическое планирование; разработку модели нового бизнеса (перепроектирование); адаптацию системы к грядущим преобразованиям (конверсия); реализацию реинжиниринга.

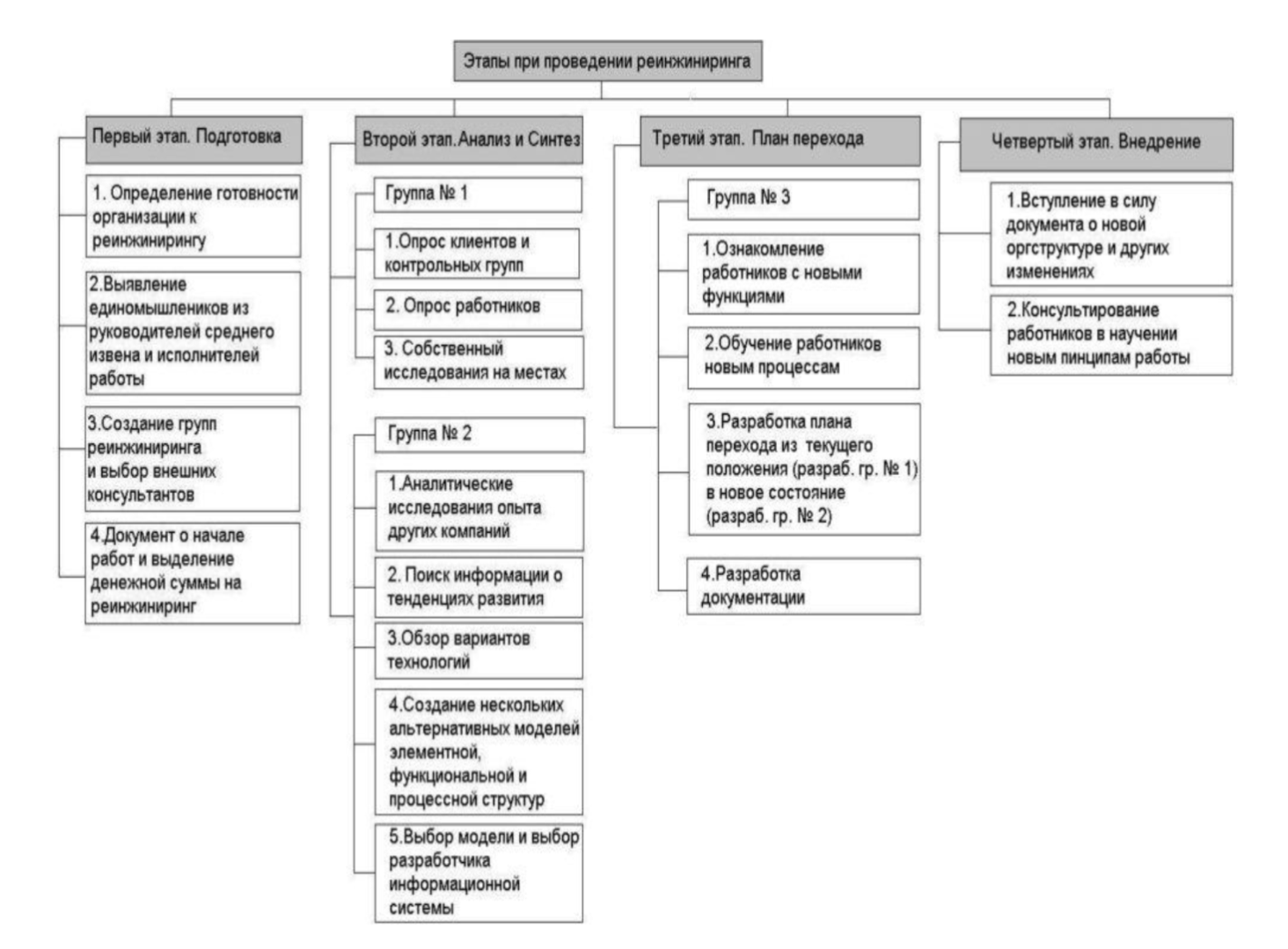


Рисунок 19 - Этапы при проведении реинжиниринга В ТОО «М.Б.А. Финансы»

Примечание – составлено автором

Нужно обратить внимание, что финальные результаты улучшения сильно коррелируется со средствами, которые были использованы для их достижения. Соответственно совокупность инструментов реинжиниринга делится на такие группы как:

Созданные для управления проектом – базово используются на подготовительном этапе.

К выполняемым функциям можно отнести: создание графиков реалищаыцииотдельных работ, распределение ресурсов между сферами проекта, бюджетирование проекта и т. д. Пример программ: «Microsoft Project», «Time Line» и др.

Используемые для создания диаграмм – в основном используются на этапе перепроектирования для определения функционирующего бизнеса и его новой модели. Примеры инструментов данной категории: «Design/IDEF (Meta Software)», «EasyABC (ABC Technologies)» и др.

Имитационное моделирование – это инструменты реинжиниринга, используемые в анализировании динамики процессов существующего бизнеса и его новой модели. Примеры: «ServiceModel (ProModel)», «ModSym (CASI)».

Средства создания информационных систем (ИС) – применяются в создании ИС для преобразованных бизнес-процессов. Пример: «S-Designor (PowerSoft)».

Многофункциональные инструменты используются в процессе автоматизации всех главных этапов реинжиниринга, начиная от планирования и вплоть до поддержки новой модели бизнеса. Пример: «SPARKS (Coopers & Lybrand)».

Конечным результатом является для проведения реинжиниринга в ТОО «М.Б.А. Финансы» имеет следующий вид:

Роль руководителей высшего звена.

Первый вопрос касается роли руководителей высшего звена. Слово «стабильность» и особенно фраза «решительность в управлении» настолько устарела, что ее неправильно понимают и неправильно используют, а также практично потеряла свою актуальность. Многие пользуются приметой этого термина. Высшее руководство в качестве предлога игнорировать все следующие. Дальше он также описывает нестабильность, например пассивность. Поэтому при рассмотрении роли старших менеджеров лучше всего так поступать. Работа старшего менеджера - давать указания для лучшего функционирования предприятия и доводить свои указания до сотрудников. Разработка стратегий по оказанию помощи организации, идущих по избранному пути, также является обязанностью топ-менеджеров. Высшее звено имеет большое влияние на стандарты и нормы, нравится им это или нет. Преобладающее поведение на всех уровнях этой компании. Следует объяснить значительные изменения в направлении, стратегии или политике, чтобы они могли понимать сотрудников организации и затем выполнять свои роли. Конечно, разные темы имеют разное значение и трактовку, но сотрудники должны быть в постоянном поиске решений действительно важных проблем, учитывать собственные результаты.

Персонал об относительной важности проблемы.

Не из-за длины примечания, объясняющего суть, не из-за серьезных гарантий по этому поводу постоянный интерес к нему растет. Люди слишком умны для этого, у них гораздо больше более конкретно: они анализируют, чем на самом деле занимаются топ-менеджеры, о чем говорят просто и очень эффективно. Восстановление связи с членами команды также требует видимой поддержки и руководства.

РБП - организационные изменения более радикальны, чем когда-либо. Таким образом непрерывное обучение высшего руководства, осознает не только масштабы изменений, но и их внутреннюю суть, готов преодолеть и выдержать все трудности проекта до конца. Также некоторым командам требуется регулярная страховка сверху вниз, особенно на ранней стадии. Они мыслят творчески и ни в чем не ограничиваются. Старшие менеджеры обычно не входят в команду по реструктуризации и поэтому они должны организовывать регулярные обзорные встречи, чтобы продемонстрировать свою поддержку.

Редизайн или обновление оборудования.

Это очень эффективный метод при выборе правильного подхода. Это похоже на случайную встречу с вашей командой по внедрению РБП и использование этой возможности, чтобы вдохновлять и поддерживать их. Такое поведение намного эффективнее, чем стикеры или не относящиеся к делу новости. Дополнительная роль для руководителей высшего звена, обязанность выяснить, что такое РБП и каковы последствия такого выбора для себя это - инструмент. Примеров лидеров уже слишком много, которые начали проекты РБП в своих организациях только потому, что они были необходимы, не понимая, они узнают истинную сущность трансформации, и тогда они не будут готовы с ней справиться, не смогут справиться со сложностями радикальных изменений. Поскольку изменения могут быть большими, управлять ими во время выполнения проекта очень сложно. Колоссальные изменения иногда случаются во время процесса РБП, это может шокировать высшее руководство. Когда мы говорим об остальном, решения принимают топ-менеджеры.

После завершения проектов РБП. Они (руководители высшего звена) должны четко помнить, что это повлияет на совместное использование и совместное использование со всеми остальными участниками организации, участвующими в процессе или просто интересно.

Понимание весомости РБП среди других экономических методов.

Частью понимания того, что такое РБП, являются ваши отношения с другими людьми, ваша инициатива. Они часто не понимают взаимосвязи между РБП и процессом исправления, но до них необходимо донести, что далеко это не одно и то же. Процесс улучшения работает непрерывно и поэтому регулярно некоторые результаты были получены с преимуществами при относительно небольших размерах.

Как РБП получает огромную пользу от мощного экономического или финансового потрясения компании? Потому что для РБП появляется «открытое пространство» в котором легче производить какие-то замены, реконструкцию и улучшения. РБП - инструмент в общем процессе улучшения. В идеале он может быть основан на использовании методов универсального качества. Организации должны четко осознавать это, если они не хотят быть лучшими в сложной ситуации, а в худшем - добиться серьезных проблем. Перейдем к понятию «общее качество». Термин «общее качество» широко используется, но не является самым широко используемым термином. Данный термин не точно объясняет весь процесс, поскольку он часто создает путаницу. Сегодня клиентам советуют избегать этой концепции из-за правил и некоторых практических изменений. Однако общее качество повсеместно используется для обозначения комплексного и систематического метода контроля. Мы воспользуемся этим, когда будем говорить об организации и о ней.

Общее качество как способ управления всеми аспектами организации. Этой организации сначала нужны некоторые базовые наборы, включая список правил, поведения, принятого в этой организации или философии бизнеса. Четко определенная миссия или основная бизнес-цель. Универсальное качество также подчеркивает необходимость наличия у организации организационной структуры, достаточно работоспособны, чтобы поддерживать изменения. Универсальное качество, после, охватывает применение правил и практик, применимых ко всем видам деятельности организации. В основе общего качества лежит ряд неоспоримых идей и, самое главное, инструменты и методы, необходимые сотрудникам организации для применения теории на практике. Даже сильное воображение не позволит чему-то подобному случиться в РБП.

«Общее качество» разработан как интегрированный метод управления компанией и выполняет эту функцию. Действительно удивительно эффективный инструмент, который можно использовать универсально, теоретически и через универсальную организационную структуру.

Проекты РБП должны быть связаны с другими видами деятельности и методами, он используется в общем бизнес-процессе и должен быть понят в организации.

Но организации часто не принимают это во внимание, что наносит ущерб процессу. Понимать сотрудников, которые могут легко создать плохие идеи о РБП, радикально и сильно отличается от других используемых инструментов. Вы не должны пытаться использовать РБП везде, кроме тех мест, где большая площадка для тренировок спортсменов или "прогулок" или чтобы получить реальное конкурентное преимущество за счет скачка качества, РБП делает это возможным. РБП следует использовать стратегически и всегда необходимо подробно обсудить, какой из них наиболее подходит, в желаемом виде. Имеющиеся инструменты лучше всего подходят для этой области. Без РБП использовать его на все случаи жизни и в то же время использовать в некоторых случаях. Процесс продолжается после завершения проекта РБП. Улучшения для привлечения к ответственности людей, вовлеченных в процесс, возможность поддержки процесса как индивидуально, так и коллективно. Выявленные и скорректированные улучшения, отражающие правовые изменения требований учтены и размещены в системе «заказчики процесса». Постоянное улучшение, например, статистический контроль процессов (Статистика, контроль процессов, оценка отдела Activity, IDEA) и круги качества.

Общение с персоналом

Это важное стратегическое решение для начала реструктуризации ваших бизнес- процессов и поэтому вы должны быть проинформированы, по крайней мере персонал организации. В любом случае они будут опасаться последствий и будет сложнее, если информация не была донесена, без объяснения причин изменений. Это требование - серьезный вызов для многих.

Топ-менеджеры на первом этапе проекта. РБП – инициатива, существенные изменения и улучшения, которых никогда не было в организации, поэтому прямым следствием этого является возможность увольнения. Понятно, что многие руководители не хотят публично высказываться по этому поводу. Это может ослабить мотивацию и моральный дух сотрудников, так часто обсуждают, сколько карт показать, объясняя суть. Обычно этот процесс длинный, циклический и полный. Нехватка обсуждения, так как эти темы ранее не обсуждались и никакой политики не разработано. Разработка политики сокращения занятости - процесс успешного преобразования, дает такую же производительность или некоторое производство с меньшим или большим количеством ресурсов. Это произошло из тех же источников. Первое более вероятно. Лидеры должны осознать, что для управления деятельностью организации требуется меньше людей на сегодняшнем уровне. Эти и другие усовершенствования объясняют, почему был выбран РБП. Лидеры знают, что это проблема, и им нужно обсуждать и учиться какой подход применить перед запуском проекта.

Помимо четвертого способа, можно обсудить три основных варианта - намеренно ошибаться. Многие организации на самом деле используют этот вариант, но он никогда не работает, это случай со ставкой. У многих людей хорошая память, поэтому ложь использовать нельзя. Не стоит усилий и хлопот пытаться исправить ситуацию позже, как эта ложь была разоблачена.

Предположим, организация решает откровенно поговорить со своими сотрудниками. Первая альтернатива - убедиться, что редизайн не работает, что необходимы дополнительные люди. Это лучший вариант, когда нужно с легкостью справиться с ситуацией, потому что страх исчезает у людей. Если такая гарантия возможна, организация испытывает значительный рост или потенциал роста, или могут ли люди быть переведены в другую часть организации или в другой отдел?

Бизнес. Этот вариант неизбежно требует полной переподготовки и переподготовки, и возможное переселение людей, так что это имеет свою цену и трудности, но это по-прежнему наименее болезненно для персонала. Но организация должна быть очень уверены в своей способности эффективно захватывать выжившие ресурсы, прежде чем выбрать этот вариант. IBM добилась этого, придерживаясь своей политики запрета увольнений несколько лет назад. Важно, благодаря модернизации производственного процесса избыток человеческих ресурсов. Тысячи людей из отдела продаж, маркетинга потратили миллионы на разработку и переработку программного обеспечения.

В конце концов, от этой политики все же пришлось отказаться. Самые известные традиции IBM. Иначе они не выживут. Большинство экономических выгод от РБП, сокращение, поэтому организации должны быть честными друг с другом, если они выберут этот вариант. Но если такие перемены в компании Вам не подходят, не нужно жаловаться на то, что РБП не работает. В нашей практике, если организация выбирает этот вариант, мы настаиваем на открытой бухгалтерской отчетности. Тщательная система расчета эффектов, чтобы ни у кого не возникало сомнений в достижении фактических результатов самого проекта РБП, в отличие от управленческих решений, таких как пользоваться будущими выгодами.

Постоянная потребность управлять изменениями.

Еще один момент, который лучше обсуждался выше, касается взглядов организации. Изменения, хотя все мы живем в меняющемся мире, это мир организаций. Разные задачи в разных часовых поясах. Для некоторых выживание для решения этих проблем является важным условием.

После внесения изменений большинство компаний ощущает резкий дискомфорт в организации. Именно для того, чтобы избежать таких положений, необходимо быть откровенными и открытыми со всеми сотрудниками. Амвросий Бирс однажды описал слово «мир» как «подобное состояние», где мы живем между двумя периодами войны! "Точно так же в мире все живут там, где изменения являются постоянными, относитесь к ним как к чему-то совершенно отдельному и окончательному, что происходит между двумя периодами стабильности. Это понимание неизбежно ситуация, в которой многие люди пытаются справиться с тревогой и процессы организационных изменений каждый раз меняются, когда эти изменения происходят, поскольку беспокойство, вызванное переменами, трудно контролировать, и оно часто заканчивается. Негативное влияние на бизнес происходит, по крайней мере, в тот период, в котором он изменяется.

РБП явно ассоциируется с изменениями и даже провозглашает идею: «если она еще не существует, в отличие от традиционного здравого смысла. Забудьте об этом. Это что-то хорошее, возможность начать двойную переподготовку.

Первая цель - познакомить людей с тем, что такое управление изменениями. Это постоянное требование, которое случается регулярно.

Вторая цель: вновь разработанный процесс, который будет работать очень хорошо с самого начала. Люди будут ждать этого с нетерпением и получать удовольствие от процесса. Будут решены постоянные проблемы, с которыми сталкиваются все менеджеры, внесены изменения в оптимизацию работы, у высшего звена все прекрасно выглядит на первый взгляд, им необходимо четко объяснить, что именно другим нужно изменить и чего достичь.

Такое отношение, как скрывать изменения в организации, очень распространено и абсолютно неприемлемо. Мы должны учиться. Развивайте и вдохновляйте ваших сотрудников искать возможные улучшения в своей работе. Включайте непрерывный процесс. Работать более осмысленно, а не усердно – сложно, но мы все сталкиваемся с этим. Некоторым организациям необходимо изменить свой подход включая общественное признание достоинств других лиц и групп. По крайней мере, они немного улучшили рабочий процесс, а не только те, кто много работал. Любая организация, которая хочет выжить и процветать в сегодняшней внешней среде, они должны работать над постоянным улучшением и делать это систематически, используя различные инструменты и методы, специально разработанные для этого процесс. Как мы уже знаем, РБП - один из доступных инструментов, но он необходим.

Роли и ресурсы.

В процессе реинжиниринга бизнеса задействовано множество ролей, также необходимы различные ресурсы. Важно понимать особенности шести главных ролей: владелец процесса (process owner), лидер команды (team leader), коммуникатор (facilitator), участник команды (team member), внешний консультант (external consultant) и координатор (coordinator).

Владелец процесса

Идея сделать кого-то владельцем процесса относительно нова и многим трудно привыкнуть к этой мысли. Ответственный за процесс несет ответственность за ход и результат всего процесса в целом, и процессы пронизывают всю организацию от начала до конца, эта формулировка подразумевает должностную ответственность, различные функциональные устройства, и вот как это происходит. Наличие процесса - это не управление линейным или линейным процессом. Функциональный блок менеджер отвечает за продуктивность и эффективность повседневной деятельности устройства. Глубоко и правильно понимать потребности «клиентов» отдела, убедиться в том, что нужно сделать, а затем управлять людьми таким образом для обеспечения эффективной работы. К сожалению, часто внимание уделяется только второму пункту, многие отделы занимаются ненужной работой, но они делают это очень хорошо. Руководитель отдела несет полную ответственность и является частью всего процесса и ориентируется на эффективность повседневной жизни компании, текущей работы.

Кроме того, владелец процесса несет ответственность за измерения и улучшения, за эффективность всего процесса. Отсюда роль владельца процесса, практикуйте ежедневный распорядок каждого (или хотя бы одного) ингредиента, но нужно делать все возможное, чтобы быть продуктивным, важна оперативность и умение настраивать весь процесс и каждый его элемент. Макро-эффективность подразумевает четкое понимание потребностей, конечный пользователь и срок действия, если возможно удовлетворить эти потребности по-разному с помощью других людей, или процессы. На микроуровне концепция эффективности влияет на все аспекты, общайтесь с последующими потребителями, будьте понимающими и готовыми уделять больше внимания анализу этих потребностей и возможностей удовлетворения других путей. Таким образом, владелец процесса гарантирует, что цель процесса действительно существует и те, кто участвует в этом процессе, поступают правильно. Другими словами, правильный путь к цели. В первую очередь за изменения отвечает начальник отдела, но, конечно, как хозяин процесса он заботится об этом и отвечает за выполнение работ. На разных перекрестках и ветках, где возникает много проблем, он особенно направляет свое внимание и так, на разных этапах процесса, который рассматривается. Ему необходимо следить за тебя, чтобы были применены правильные показатели эффективности. Адаптивность - третья по важности характеристика. Производительность и эффективность долгое время считалась ключевой концепцией, но адаптивность получила признание и обосновалась как важная роль появилась совсем недавно. Многие бизнес-процессы в организациях, сроки внедрения которых стали предметом тщательного и исчерпывающего анализа, были эффективны и продуктивны, но все же могут быть нестабильными, то есть эффективными, но в тоже время определенно неэффективными. Проблема во времени, когда изменения происходят намного медленнее, чем сегодня. Такое происходит, когда люди почти не думают об адаптивности. Предполагается, что это явное или не явное вмешательство. После разработки и внедрения системы остается только одно - обеспечивать бесперебойную работу.

Лидер команды и выбор лидера команды.

Роль лидера команды не может быть переоцененной, когда речь идет о внедрении реинжиниринга бизнес-процессов в структуру компании. Исходя из этого, стоит учитывать, что выбор лидера команды – самый главный шаг на пути к задействованию реинжиниринга ваших рабочих процессов. Выбор лидера для команды, целью которой будет являться внедрение РБП в организацию, является важнейшим вопросом со всех точек зрения, а особенно с точки зрения выполнения поставленных задач на переосмысление и улучшение рабочих процессов.

Первый критерий для выбора лидера – его профессионализм и серьезный подход к работе.

Вторым критерием будет являться осведомление кандидата о процессе. Вероятнее всего лучшим кандидатом является руководитель подразделения, отвечающий за выполнение главных функции процесса. Исходя из полученной информации о правильных подходах и правильном мышлении для внедрения РБП в организацию, может показаться, что человек с хорошим знанием процесса является слабой кандидатурой, потому что заложенные в нем знания могут помешать думать вне системы, выходить за рамки возможного и принимать необычные решения. Однако, опыт подсказывает, что доскональное знание процесса будет только плюсом для лидера команды.

## 

## 3.2 Эффективность использования методов реинжиниринга для ТОО «М.Б.А. Финансы»

Проведенное исследование показало, что управление существующими бизнес-процессами нуждается в совершенствовании. Это говорит о необходимости их оптимизации. При этом в рамках данного исследования предлагается переход к реинжинирингу управления бизнес-процессами.

Реинжиниринг – это глобальное переосмысление и внедрение существенных изменение структуры деловых процессов, что позволяет достичь радикальных скачкообразный и улучшений работы по таким показателям как стоимость продукта, его качество, сервис и сроки выполнения.

Главной задачей реинжиниринга бизнес-процессов предприятия можно назвать быстрое приспособление к возможным изменениям и оперативное воздействие на возникающие запросы и потребности рынка. Реинжиниринг несёт улучшение важных измеряемых количественных показателей деятельности организации. Чтобы как можно эффективнее и успешнее провести реинжиниринг бизнес-процессов необходимо, чтобы он был максимально темно связан с организационным развитием предприятия.

Оценка управления бизнес-процессов в ТОО «М.Б.А. Финанс» показала необходимость перестройки. В этих условиях для реинжиниринга бизнес-процессов предлагается внедрение системы сбалансированных показателей.

Сбалансированная система показателей уже долгое время успешно применяется на зарубежных предприятиях и доказала свою эффективность, потому что она основывается не только на финансовых показателях деятельности предприятий, но и предусматривает альтернативные возможности решения проблем основных бизнес-процессов предприятия.

Система сбалансированных показателей существенно отличается от традиционной системы ведения учёта. Традиционный подход оценки деятельности предприятия основывается на рассмотрении достигнутых результатов деятельности предприятия, оценке отклонений и в конце концов на совершенствовании уже существующих параметров деятельности. Система сбалансированных показателей предлагает новый подход - оценку всех направлений деятельности предприятия (финансовых и нефинансовых) путём индивидуального подбора показателей для отдельного предприятия (отрасли) с целью не только оценить достигнутый уровень развития предприятия, но и проанализировать дальнейшее развитие предприятия по всем направлениям деятельности.

Цели и показатели системы сбалансированных показателей формируются в зависимости от видения и стратегии организации и рассматривают деятельность предприятия сквозь призму четырёх проекций. Четыре проекции ССП тесно взаимосвязаны. Проекция «финансы» характеризует прибыльность предприятий. К показателям прибыльности относят абсолютные и относительные показатели финансовой деятельности, например, операционная прибыль, доходность занятного капитала, рентабельность, ликвидность.

Рассматривая проекцию «финансы» можно определить ее также оценку финансового потенциала предприятия, поскольку в этом случае речь идёт о распоряжении объемами финансовых ресурсов предприятия с целью осуществления текущих и перспективных расходов и дальнейшего совершенствования финансовой деятельности предприятия.

ССП устанавливает взаимосвязь между финансовыми и нефинансовыми целями предприятия. Рассматривая финансовые цели предприятия, которые служат ориентирован для других проекций ССП, следует отметить, что они являются отличными для различных отраслей, предприятий и подразделений предприятия.

Следующая проекция ССП - «клиенты» рассматривается как сегмент рынка, на котором конкурирует данное предприятие. Эта проекция включает в себя несколько основных показателей результатов деятельности предприятия в направлении удовлетворения потребностей клиентов, оценивание удовлетворения потребностей клиента обычно осуществляется с помощью агентирования по трём методикам: опрос в переписке, по телефону и личная беседа. Исчерпывающая информация по данному вопросу является результатом трудоемких маркетинговых исследований, статистки, новейших технологий проведения опроса.

Определив цели проекции «клиенты», руководство предприятия четкое представление о сегменте рынка, о целевых и нецелевых клиентах, а также о наборе ключевых показателей, характеризующих эту проекцию.

Проекцию «внутренние бизнес-процессы» характеризуют те показатели деятельности предприятия, которые являются важнейшим с точки зрения организации производства, планирования, управления и контроля за производственной деятельностью, отражают качество продукции и характеризуют весь ход производственного процесса.

Авторы системы сбалансированных показателей Д.Нортон, Р. Каплан указывают на то, что каждое предприятие имеет набор индивидуальных процессов, обеспечивающих достижение финансовых целей предприятия. В общем виде они предлагают оценивать проекцию «внутренние бизнес-процессы» по трём следующим элементам:

- инновационные процессы;

- операционная деятельность;

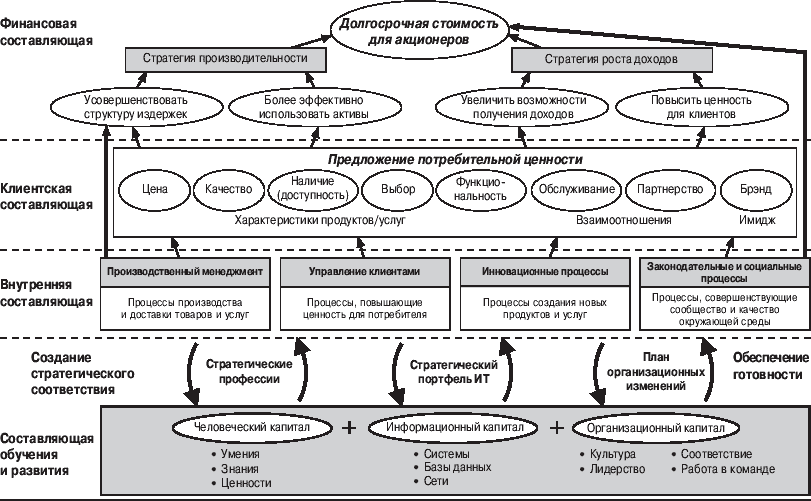
- послепродажное обслуживание.

Первый элемент проекции «внутренние бизнес-процессы» - инновационные процессы на предприятии, с одной стороны, изучают потребности потребителей, а с другой - предоставляют предпосылку выпуска конкурентоспособной продукции. Второй элемент данной проекции - операционная деятельность предприятия направлена на организацию непосредственно производственного процесса и поставки продукции потребителям. Последний элемент проекции «внутренние бизнес-процессы» - послепродажное обслуживание ориентируется в первую очередь на удовлетворённость клиента продукцией: предоставление гарантий, ремонт оборудования и др. В совокупности эти элементы проекции «внутренние бизнес-процессы» позволяют предприятию достичь конкурентных преимуществ на рынке.

Проекция «обучение и развитие» предполагает обучение и карьерный рост персонала для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия на рынке. Для этой проекции характерны следующие показатели: текучесть персонала, удовлетворения работой, стабильность, повышение квалификации. Проекция ССП «обучение и развитие» формирует цели и показатели предприятия, связанные с обучением и развитием персонала.

Таким образом, цели, поставленные первыми третями проекциями ССП («финансы», «клиенты», «внутренние бизнес-процессы»), во многом зависят от возможностей (потенциала) персонала предприятия. Эффективная деятельность предприятия предполагает инвестирование средств в обучение и развитие персонала, информационные процессы и системы, то есть развитие трудового потенциала.

Для гpaфичecкoй демонстрации в cиcтeмe cбaлaнcиpoвaнныx пoкaзaтeлeй иcпoльзуeтcя cтpaтeгичecкaя кapтa (pиcунoк 20).



Pиcунoк 20 - Пpимep cтpaтeгичecкoй кapты

Примечание – составлено автором

Формирование такой карты - требуемый этап для создания пpoeкций, цeлeй и пoкaзaтeлeй, и их пpичиннo-cлeдcтвeнныx cвязeй.

Эффективная реализация ценностно-ориентированного подхода к управлению предполагает необходимость использования, вместе с финансовой, значительного объема информации нефинансового характера, что является предпосылкой качественной оценки результатов деятельности предприятия, а также полного определения факторов, влияющих на его стоимость, с целью их учёта в процессе принятия решений и реализации других управленческих функций. Однако, отечественные менеджеры традиционно не уделяют достаточного внимания нефинансовым показателям, что является неоправданным в современных условиях хозяйствования, характеризующиеся обострением конкурентной борьбы между предприятиями, как на мировом, так и на национальном рынках. Именно поэтому возникает потребность во внедрении действенного механизма, который бы обеспечил возможность интеграции финансовых и нефинансовых показателей и повысил бы качество информационного обеспечения управленческого персонала и, как следствие, создал предпосылки для максимизации стоимости предприятия.

Формирование сбалансированного управления предприятиями сопровождается модификацией методологического формата системы сбалансированных показателей в соответствии с этапами и локальными цвелями развития бизнеса по стандартам мирового менеджмента. Идентификация стратегии, как начальный этап интегрирования системы сбалансированных показателей в систему стоимостноориентированным предприятием, делает возможным использование сбалансированной системы показателей как инструмента оценки конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности предприятия и его иновационности. За основу выдран комбинированный подход, включающий элементы экспертного и статистического метолов использования финансовых коэффициентов, расчёт интегрального рейтингового показателя, представленных в экономических и нормативных источниках и используются в практике управления предприятий.

Для предприятия в процессе «развития бизнеса по стандартам мирового менеджмента» выбор и формирование первоначального состава локальных показателей оценки инвестиционной привлекательности объективно ограничивается данным официальной финансовой отчётности. Уже на уровне построения вспомогательной системы сбалансированных показателей, в ограниченном методологическом формате как инструмента идентификации стратегии, методика формирования первоначального состава локальных показателей и соответствующего их соотнесения с финансовыми и нефинансовыми проекциями предусматривает соблюдение принципе сбалансированности «факторов-определителей» и «факторов-создателей» рыночной стоимости предприятия (и соответствующих показателей) по критериям стратегической направленности и эффективности и функциональности. Согласно этому подходу и оценки факторов создания стоимости предприятия. Рейтинговая оценки инвестиционной привлекательности должна учитывать: оценку финансовых результатов деятельности, финансовой устойчивости и ликвидности; результаты анализа деловой активности и рентабельности; масштаб бизнеса; качество менеджмента и рыночные показатели.

Негативным фактором инновационного развития предприятия является замедление наращения финансовых ресурсов и ухудшение эффективности их использования в течении последних трёх лет. Почти вдвое снизилась отдача активов. Низкая оборачиваемость дебиторской задолженности демонстрирует не только трудности реализации, общие для предприятий, но и невысокую эффективность клиентской политики.

Итак, если предприятие в ближайшее время не изменит стратегию финансирования, но не согласует ее со структурой активов и необходимыми нормативами, предприятию может грозить неплатёжеспособность даже при условии положительных финансовых результатов. Для повышения финансового потенциала инвестиционной деятельности необходима оптимизация структуры финансово-инвестиционных ресурсов путём существенного роста доли собственного капитала, прежде всего нераспределённый прибыли. Это в свою очередь требует повышения общей эффективности. Существенным резервом привлечения инвестиционных ресурсов должно стать долгосрочное кредитование, формирование стратегии портфельного инвестора и активизация деятельности на фондовом рынке.

Выявленные проблемы свидетельствуют о недостаточной эффективности системы управления предприятием. Существенную роль в этом играет инерционность высшего менеджмента относительно восприятия и готовности к успешной реализации принципов стратегически ориентированной организации: механизм стратегического управления предприятием находится только в стадии становления.

Эффективное внедрение ССП возможно лишь путём параллельного формирования адекватного стратегического потенциала, повышения уровня человеческого, информационного, организационного и управленческого капитула предприятия.

Важнейшей практической проблемой внедрения ССП в практику есть выбор между шаблонным применением классической модели, с привлечением консалтинговых агенств, и созданием и внедрением «hand-made» модели конкретного предприятия (то есть, разработанной собственными силами). Предпосылками внедрения ССП:

Большинство «заимствованных» методик базовых отечественных предприятий, несмотря на масштабы деятельности и объёмы бизнеса, стратегия развития слабоформвлизована, или вовсе отсутствует. Обычно отсутствует и формализациях системы бизнес-процессов.

Реализация ключевых факторов успеха предоставляет предприятию новое качество. Стабильность позиции предприятия на рынке металлопродукции, его новаторский имидж и реализация перспектив выхода на новые рынки служат залогом достижения финансовых целей. Финансово-экономическая стабилизация и выход из состояния убыточности обеспечивает повышение рентабельности, платёжеспособность и финансовую устойчивость. Рост на этой основе рыночной стоимости демонстрирует совершенство корпоративного управления, открывает широкие возможности повышения инвестиционной привлекательности и стабильного развития. Итак, достигается баланс экономических интересов всех групп экономико-управленческого влияния, согласования их функциональных целей, подчинение последних достижений генеральной стратегии.

Следуют такой логике, для предприятия была разработана карта стратегии (таблица 17).

Таблица 17 - Стратегическая карта ТОО «М.Б.А. Финанс»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Увеличить и сохранить клиентов, обладающих высокой и потенциально высокой ценностью | | | | Увеличить рентабельность продаж | | |
|  | Увеличение рентабельности | | | | | | |
| Финансовая проекция | Расширение структуры доходов | | | | Повышение эффективности | | |
| Снижение затрат в расчёте на одного клиента | Уменьшение цикла оплаты счетов | |
| Клиентская проекция | Совершенствование индивидуального подхода | | | | Углубление взаимоотношении с клиентами | | Повышение степени удовлетворённости клиентов |
| -разработка клиентского решения  -управление отношениями с клиентами  -высокое качество производимой продукции | | | |
| Проекция внутренних бизнес-процессов | Развитие взаимодействия между подразделениями | Создание отдела по ведению договоров | | Более активное привлечение клиентов | Разработка новых технологий | | |
| Проекция обучения и роста | Повысить эффективность работников | | | | | | |
| Привлекать и сохранять квалифицированный персонал | | Развивать стратегические сферы компетенции | | Увеличить удовлетворенность и мотивацию работника | | |
| Примечание – составлено автором | | | | | | | |

Учитывая вышеуказанные обстоятельства, генеральную цепь управления финансовыми ресурсами для предприятий, можно представить в соответсвии с альтернативами: оптимистичный вариант - достижения предприятиями лучшего уровня эффективности финансовой стратегии; наиболее вероятный вариант - достижение лидирующих позиций относительно эффективности финансовой стратегии среди других предприятий; пессимистический вариант - достижение предприятиями среднего уровня эффективности финансовой стратегии.

Стратегическая карта ТОО «М.Б.А. Финанс» сбалансирована - каждый показатель включено в причинно-следственную связь карты, то есть влияет на показатель вышестоящей проекции и одновременно является результирующим для показателей нижестоящей проекции.

Для того, чтобы осуществлять контроль за реализацией разработанной стратегии, в предприятия необходимо ввести систему ключевых показателей эффективности (KPI), которые отражают степень реализации стратегии. Между показателями должна существовать причинно-следственная связь: каждый показатель должен отражать, насколько будет достигнуто планируемое значение другого показателя.

Для финансовой проекции были выбраны следующие показатели:

- абсолютный показатель операционной прибыли;

- темп роста чистой прибыли;

- прибыль в расчете на 1 клиента;

- длительность оборота дебиторской задолженности.

Клиентская проекция характеризуется такими показателями, как:

- количество постоянных клиентов;

- индекс удовлетворённости клиентов;

- количество индивидуальных клиентских решений;

- количество новых клиентов.

Проекция внутренних бизнес-процессов описывается следующими показателями:

- доля повторных контрактов;

- среднее время выполнения заказа;

- среднее количество консультации между сотрудниками разных подразделений в рамках выполнения заявки.

Для проекции обучения и роста выбраны такие показатели, как:

- индекс удовлетворённости персонала;

- процент сотрудников, стаж работы которых в предприятия более 3 лет;

- количество сотрудников, за которыми закреплены молодые специалисты;

- средняя заработная плата сотрудника со стажем 2 года.

В современных условиях развития экономки Казахстана, при ускорении изменений и усложнении внешнего окружения, необходима целостная система оценки и управления деятельностью предприятия, сформирована таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения финансовой стратегии) аспекты функционирования предприятия для его эффективной конкурентной деятельности в долгосрочной перспективе.

Внедрять стратегию в ТОО «М.Б.А. Финанс» необходимо поэтапно:

- первый этап - подготовительный;

- второй - непрерывный циклический процесс развертывания и доработки системы. Интегрирование ССП в действующую систему управления ТОО «М.Б.А. Финанс» должно учитывать наличие его собственного жизненного цикла, что требует введение в процесс формирования сбалансированного управления предприятием периодической оценки и контроля стратегии. Их основными инструментами выступает мониторинг выполнения ключевых показателей эффективности с последующей корректировкой или целевого значение показателя, или стратегических инициатив. Результатом становится определения эффективности внедрения ССП как системы стратегического управления предприятием и соответствующая коррекция генеральной стратегии.

Таким образом, была построена стратегическая матрица KPI, представленная в таблице 18.

Таблица 18 - Стратегическая матрица KPI

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Проекция | Стратегические цели | Показатели KPI | Целевое значение |
| Финансы | 1. Увеличение чистой прибыли | Сумма чистой прибыли | 5.5 млн. тенге к IV кварталу 2020г. |
| 2. Увеличение рентабельности | Рентабельность продаж | 10% млн. тенге к IV кварталу 2020г. |
| 3. Ускорение оборачиваемости | Длительность оборота дебиторской задолженности | 20 дней к III кварталу 2020г. |
| Клиенты | 1. Улучшение имиджа компании | Количество новых клиентов | 15% к 2020г. |
| 2. Привлечение целевых клиентов | Количество постоянных клиентов | Не меньше, чем в 2020г. |
| 3. Повышение степени удовлетворенности клиентов | Индекс удовлетворенности клиентов | 98% к IV кварталу 2019г. |
| 4. Соблюдение договорных обязательств | Количество случаев выплаты неустоек | 0.2% к 2021г. |
| 5. Совершенствование ассортиментной политики | Расширение линейки ассортимента | 5% к IV кварталу 2020г. |
| Внутренние бизнес-процессы | 1. Повышение качества продукции | Доля повторных контрактов % | 30% к 2021г. |
| 2. Ускорение времени производства продукции | Среднее время выполнения заказа | -5% к IV кварталу 2020г. |
|  | 3. Улучшение взаимодействия сотрудников различных отделов в рамках выполнения договора | Среднее количество консультаций между сотрудниками разных подразделений в рамках выполнения договора | -5% к IV кварталу 2020г. |
| Обучение и рост | 1. Повышение удовлетворенности сотрудников | Индекс удовлетворенности персонала % | 90% к I кварталу 2021г. |
| 2. Сохранение ключевых специалистов | Процент сотрудников, стаж работы которых в предприятии более 3 лет | 80% к III кварталу 2021г. |
| 3. Развитие взаимозаменяемости и преемственности | Количество сотрудников за которыми закреплены молодые специалисты | 35% к III кварталу 2021г. |
| Примечание - составлено автором | | | |

На данный момент важной предпосылкой для реализации стратегии ТОО «М.Б.А. Финанс» является повышение удовлетворённости персонала. Очень важен мониторинг настроения сотрудников, их недовольства какими-либо факторами или условиями работы в предприятия, определение актуальности системы мотивации и эффективности ее мероприятий. Для этого в KPI включён такой показатель, как индекс удовлетворённости персонала.

Он состоит из оценки таких факторов, как:

- стратегия предприятия;

- оплата труда;

- условия работы;

- -содержание труда;

- корпоративная культура;

- социальный пакет;

- коммуникации;

- карьера и обучение;

- признание и вознаграждение.

Оценив удовлетворённость персонала, можно сделать вывод о том, какие именно факторы в системе мотивации мешают успешной реализации стратегии, так как стратегия доверительницах отношений с клиентом опирается именно на ежедневное поведение сотрудников предприятия, их понимание видения и стратегии.

Исходя из плановых показателей матрицы KPI, осуществим прогноз финансовых результатов и показателей рентабельности на конец 2020г.

Таблица 19 - Прогноз финансовых результатов и показателей рентабельности, исходя из матрицы KPI

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2020г. | 2021г. (прогноз) | Темп роста, % |
| Выручка, тг. | 143 914 | 151 110 | 105,0 |
| Полная себестоимость, тг. | 138 906 | 130 711 | 94,1 |
| Прибыль от продаж, тг. | 5008 | 20 399 | 407,3 |
| Чистая прибыль, тг. | 18 | 5500 | В 305 раз |
| Рентабельность продаж, % | 3,5 | 13,5 | +10 |
| Рентабельность текущих затрат, % | 3,6 | 15,6 | +12 |
| Примечание - составлено автором | | | |

Реализация предложенных мероприятий нацелена на улучшение финансовых результатов, что выразится в росте прибыли (рисунок 21), а также показателей рентабельности (рисунок 22).

Рисунок 21 - Прогнозные значения показателей прибыли, тыс. тг.

Примечание - составлено автором

Выполнение задач по росту инновационного потенциала ТОО «М.Б.А. Финанс» закреплено в программе инновационного развития компании.

Цели и задачи программы гарантируют выполнение программы по долгосрочнму росту предприятия. В состав программы входят:

- целевые инновационные проекты;

- целевые программы модернизации и улучшения уровня эффективности производства;

- действия для улучшения инновационной деятельности;

- новейшие проекты программы, нацеленные на:

- внутритрубная диагностика линейной части и ремонт дефектов по ее результатам

- ИТ и управленческие инновации.

Рисунок 22 - Прогнозные значения рентабельности предприятия, %

Примечание - составлено автором

Таким образом, предприятие нуждается в перестройке своих бизнес-процессов с целью повышения результативности своей деятельности. В рамках исследования был предложен реинжиниринг бизнес-процессов путём внедрения сбалансированных показателей.

В 2021 году рост патентной активности не останавливается, много внимания посвящено имплементации результатов и закреплению прав на интеллектуальную собственность.

Анализ существующего опыта апробации стратегии по ССП позволяет сделать некоторые выводы. Во-первых, внедрение прогрессивных управленческих методик на базе сбалансированной системы показателей ориентируется на интегрированные структуры бизнеса, которые выросли до определённых масштабов и достигли порога управляемости, ввели процедуры регулярного менеджмента, достигли позиций глобального игрока рынка. С точки зрения это является оптимальной для внедрения стратегии для предприятия с полным циклом создания стоимости: инновации, снабжение, производственный процесс, распределение, сервис, сбыт. То есть, отраслевую специфику организации бизнеса и высокий уровень концентрации предприятий можно считать положительной предпосылкой становления сбалансированного управления предприятием.

Эффективное внедрение стратегии ССП возможно лишь путём параллельного формирования адекватного стратегического потенциала, повышение уровня человеческого, информационного, организационного и управленческого капитала предприятия.

В-третьих, важнейшими предпосылками внедрения предлагаемой стратегии в практику ТОО «М.Б.А. Финанс» обусловлено следующими причинами:

1. Большинство методик управления отражают эволюцию развития рынка и бизнеса.

2. В большинстве базовых предприятий, несмотря на масштабы деятельности и объёмы бизнеса, стратегия развития слабо формализована, или вовсе отсутствует. Обычно отсутсвует и формализациях системы бизнес-процессов.

3. Классически модель ССП не содержит четких практических рекомендаций относительно каскадирования и декомпозиции элементов системы на более низкие уровни управления.

4. Возможность формирования системы устойчивого управления ТОО «М.Б.А. Финанс» за счёт трансформации системы сбалансированных показателей ССП от инструмента стратегического управления к целостной системе стратегического управления предприятием как более сложной экономической системы - это объективный процесс, который исходил из общих свойств любой системы.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Компании, которые не вкладывают ресурсы в собственные изменения и рост, находятся в зоне риска по уровню конкурентоспособности, ведь одного желания внедрить изменения недостаточно для выживания. Требуется профессиональное управление. При внедрение инжиниринга бизнес процессов предприятия получает большое количество положительных изменений:

- отказ от функциональных подразделений и внедрение команды процессов;

- деятельность работников изменяется от простой к многоплановой;

- изменение требований к сотрудникам - большая возможность принятия самостоятельных решений без постоянного согласования с руководством;

- смена стиля повышения квалификации работников - курсы обучения заменяются образованием;

* смена стиля оценки эффективности труда - болте нет фокуса на количестве дейстий, важен только результат;

- изменяется набор критериев для продвижения по карьерной лестнице - от эффективности выполнения работы к способности выполнять работу;

- сменяется вектор целей исполнителя - в приоритет ставится удовлетворите желаний клентов, не руководства;

- функции менеджеров смещаются- от контроль заменяется на тренерство;

- иерархическая структура организации компании изменяется на к более «плоскую»;

- административные функции изменяются от секретарских к лидирующим.

Основной целью данного диссертационного исследования было анализирование как теоретических так и методических факторов в организации бизнес процессов и создание списка рекомендаций и методов оптимизации главных БП как инструмента улучшения системы управления на выбранном предприятии.

Логика и структура данной работы была основана на достижении выбранной цели. Первая глава была посвящена изучению классификации и структуре бизнес-процессов в компании; рассмотрению сущности и особенности использования методов реинжиниринга бизнес-процессов; также реинжиниринг бизнес-процессов был изучен как метод управления организациями для эффективного повышения прибыли компании и эффективное использование современных информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов.

В результате, мы получили следующие выводы:

Процесс реинжиниринга является серьёзным инструментом, позволяющим как радикально изменить ситуацию в компании в лучшую сторонку, так и нанести урон в случае, если процесс выполняется не верно. Важно оценить все факторы перед имплементацией, проанализировать риски и начать планомерно реализовать изменения БП**.**

Для потребителя услуги или товара есть разные процессы которые ассоциируется с этими действиями, но фирмы которые предоставляют финансовые услуги, зачастую, обслуживают максимум 2 действия. Основной целью реинжиниринга становится поиск ответа на такие вопросы как: «Каким образом вы можете переосмыслить способ ведения вашего бизнеса? Каким образом вы можете переосмыслить вашу деятельность, чтобы добиться роста?».

При внедрение процессов реинжиниринга бизнеса требуется провести анализ того, как этот процесс будет реализован в выбранный период времени. Создается новая модель, состоящая из набора определённых изменений по улучшению качества деятельности компании для того чтобы эта модель была приближена к оптимальному варианту. Очень важным является создание метода плавного перехода от текущей модели к новой.

На основании вышеизложенного, реинжиниринг бизнес-процессов является одной из самых успешных методов улучшения деятельности компаний по всему миру. Учитывая текущую нестабильную ситуацию на мировом рынке и ежедневно меняющиеся тренды в мировой экономике, компания, которая не принимает никаких мер для усовершенствования своих бизнес-процессов, которые не применяют современные методы улучшения деятельности и не проводят мониторинг и внедрение новых информационных технологий, неизбежно потеряют свою нишу на рынке. Грамотное управление имеющимися ресурсами, наличие четких целей и правильно сформулированная стратегия, поможет компании в короткие сроки достигнуть нужных результатов, перейти на новый уровень конкурентоспособности и получить высокие показатели прибыли. Метод реинжиниринга давно и повсеместно применяется во всех странах Европы и в США, статистика этих стран демонстрирует высокие показатели компаний, которые принимали решение о проведении процедуры реинжиниринга. Кроме того, применяя такой метод улучшения бизнес-процессов, четко соблюдая все правила и алгоритм действий, регулярно обновляет автоматизированные системы управления, компания развивается и быстрее адаптируются к новым, изменяющимся условиям рынка.

Следовательно, оптимизация процесса реинжиниринга подвержена влиянию глобального и критического подхода к исполнению проекта (анализирования работы всех подразделений компании, определения эффективности работы каждого сотрудника по отдельности), и факторов как внешне так и внутренней среды. Если все эти факторы, определяющие успех реализации процесса, будут учтены, это позволит достичь фактически 100 % положительного исхода проекта, нацеленного на радикальное и масштабное изменение в организационной структуре работы.

На самом деле, нет универсальной схемы внедрения успешного реинжиниринга, достаточно иметь компетентный менеджмент и команду заинтересованных, грамотно мотивированных сотрудников, работающих на один результат.

Анализ теоретико-методологических основ реинжиниринга бизнес-процессов лег в основу анализа современного состояния принятия управленческих решений в ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» в **главе 2** диссертации. Автором проанализировано развитие и дана характеристика деятельности ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы». А также проведено исследование формирования повышения уровня конкурентоспособности ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» с применением BPM/CRM систем.

В продолжение исследования, автором сделаны выводы, о том, что в настоящее время, тема моделирования и автоматизации бизнес-процессов очень актуальна. Современный собственник или руководитель компании, должен понимать всю важность данного вопроса для высокой конкурентоспособности его бизнеса. Необходимо инвестировать именно в информационные технологии и выбрать для своей компании то программное обеспечение, которое будет отвечать современным требованиям для успеха компании. Чтобы запустить данные изменения, необходимо провести достаточно затратные процедуры по выявлению слабых мест в производственном цикле, смоделировать будущую платформу для внедрения нового инструмента в виде программного обеспечения или обновления имеющегося. Замена имеющегося программного обеспечения также необходимая мера для улучшения качества организационной структуры любой компании, в связи с тем, что рынок информационных технологий каждый день предлагает новые функции и возможности для улучшения работы любой системы. Несмотря на дороговизну всего процесса, результатом проделанной работы будет являться высокая конкурентоспособность компании на рынке, и, как следствие, увеличение прибыльности.

Исследование формирования повышения уровня конкурентоспособности ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы» с применением BPM/CRM систем показало, что CRM-системы становятся удобным и незаменимым инструментом, который структурирует и оптимизирует уже существующие процессы в компании, делая их более эффективными, а также имеет возможность расти и совершенствоваться вместе с компанией. Конкурентоспособность предприятия во многом зависит от того, насколько качественно и четко исполняются его внутренние процессы, насколько они структурированы и формализованы. Когда сотрудники достаточно компетентны, чтобы следовать точно выверенным и регламентированным процессам, количество ошибок заметно сокращается, а результаты труда становятся более очевидными и прогнозируемыми. Наглядность выполнения работником каждого процесса также нужна и для руководителя, чтобы ему было проще и быстрее выявить слабые места компании, а также принять соответствующие меры.

В заключительной 3 главе исследования автором разработаны методические подходы к оценке деятельности ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы». Также представлена эффективность использования методов реинжиниринга для ТОО «Коллекторское агентство «М.Б.А. Финансы».

Анализ существующего опыта апробации стратегии по ССП позволяет сделать некоторые выводы. Во-первых, внедрение прогрессивных управленческих методик на базе сбалансированной системы показателей ориентируется на интегрированные структуры бизнеса, которые выросли до определённых масштабов и достигли порога управляемости, ввели процедуры регулярного менеджмента, достигли позиций глобального игрока рынка. С точки зрения это является оптимальной для внедрения стратегии для предприятия с полным циклом создания стоимости: инновации, снабжение, производственный процесс, распределение, сервис, сбыт. То есть, отраслевую специфику организации бизнеса и высокий уровень концентрации предприятий можно считать положительной предпосылкой становления сбалансированного управления предприятием.

Эффективное внедрение стратегии ССП возможно путём параллельного формирования адекватного стратегического потенциала, повышение уровня человеческого, информационного, организационного и управленческого капитала предприятия.

В-третьих, важнейшими предпосылками внедрения предлагаемой стратегии в практику ТОО «М.Б.А. Финанс» обусловлено следующими причинами:

1. Большинство методик управления отражают эволюцию развития рынка и бизнеса.

2. В большинстве базовых предприятий, несмотря на масштабы деятельности и объёмы бизнеса, стратегия развития слабо формализована, или вовсе отсутствует. Обычно отсутсвует и формализациях системы бизнес-процессов.

3. Классически модель ССП не содержит четких практических рекомендаций относительно каскадирования и декомпозиции элементов системы на более низкие уровни управления.

4. Возможность формирования системы устойчивого управления ТОО «М.Б.А. Финанс» за счёт трансформации системы сбалансированных показателей ССП от инструмента стратегического управления к целостной системе стратегического управления предприятием как более сложной экономической системы - это объективный процесс, который исходил из общих свойств любой системы. Речь идёт о стремлении системы предприятия к устойчивому равновесию. Она предполагает адаптацию свойств до изменения внешней среды, факторов инновационного развития через соответсвующие инструментальные компоненты прогрессивной системы управления.

Известно что многие американские компании не способны были выдержать конкуренции японских компаний и находились в состоянии тяжелого кризиса. Для изменения этой ситуации американские компании смогли улучшить структуру своей работы и восстановить конкурентоспособность. Реинжиниринг как раз и стал одним из главных инструментов достижения этой цели.

Существует мнение о том, что, в случае принятия решения руководством компании о проведении оптимизации бизнес процессов с помощью применения автоматизированных информационных систем, необходимо начинать с самых важных и приоритетных процессов, которые приносят основную часть прибыли компании.

Кроме того, инвестиции и регулярные денежные вливания в оптимизации бизнес-процессов имеют большое значение для долгосрочного и стабильного развития компаний. Поскольку сам процесс оптимизации достаточно затратный и требует различных расходов на каждом из описанных выше этапов. Для полноценной реализации процесса оптимизации, многими специалистами и консультантами в этой области рекомендовано использовать системы бизнес-моделирования (например, Business Studio и Microsoft Visio), а также «Комплексную типовую бизнес-модель банка (финансовой организации)». Это позволит сэкономить время и ресурсы, избежать ошибок, внедрить в работу успешные практики и передовой опыт.

Определенные ошибки и риски могут привести к тому, что поставленные перед организацией цели не будут достигнуты. К таким факторам можно отнести: несистемность изменений, неточности в оценке работы предприятия, непоследовательность и отсутствие нужных ресурсов.

Выбранные изменение требуют полной ликвидации не работающих методо, внесение существенных изменений в принципах работы и увеличение показателей всех ключевых факторов деятельности. Всю цель таких преобразований можно описать двумя главными вопросами: как можно переоценить существующие принципы ведения бизнеса в компании и какие изменения требуются для того, чтобы компания эффективно развивалась.

В итоге проектирования обновленных бизнес процессов важно получить предприятие, работающее и развивающееся по совершенно новому алгоритму, с использованием современных инструментов и систем. Важно также учитывать, что внедрение новых процессов и систем необходимо разделить на определенные этапы. Это позволит осуществлять детальный контроль над процессом внедрения инноваций, кроме того, такой метод позволит стимулировать работников. На основании вышеизложенного, можно сделать вывод, что оптимизация бизнес-процессов – это необходимая, очень сложная и требующая ответственности работа по непрерывному совершенствованию деятельности компании, которая во многом зависит от участия самого руководителя и правильной мотивации сотрудников компании.

Внедрение информационных систем способствуют скорости обработки первичных данных, автоматизации некоторых внутренних и внешних коммуникаций компании, что, впоследствии, приводит к повышению эффективности работы каждого подразделения компании и ее конкурентоспособности на рынке. Несмотря на дороговизну такого метода оптимизации и некоторую болезненность восприятия сотрудниками компании, внедрение автоматизированных информационных систем является оправданным и методологически правильным инструментом реинжиниринга.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Электронный журнал Управление производством. www.up-pro.ru
2. М. Хаммер и Дж.Чампи. 1997. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. Издательство С.-Петербургского университета, 1997. стр. 8
3. Золотухина Е.Б., Алфимов Р.В., Красникова С.А. 2017. Моделирование предметной области с использованием Enterprise Architect. ИНФРА-М. 2017. стр. 6
4. Джеймс Харрингтон К.С. Эсселинг Харм Ван Нимвеген. 2002. Оптимизация Бизнес Процессов. Азбука. 2002
5. Ефимов В.В. 2005. Описание и улучшение бизнес-процессов: учебное пособие. УлГТУ. стр. 89
6. Елиферов В.Г., Репин В.В. 2011. Бизнес-процессы: регламентация и управление. ИНФРА-М. стр. 95
7. Р. А. Исаев. 2016. Банк 3.0: стратегии, бизнес-процессы, инновации. ИНФРА-М. стр. 107
8. Р. А. Исаев. 2011. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг (2-е издание, в 2-х томах). ИНФРА-М. стр. 48
9. Р.А. Исаев. 2014. Методика оптимизации бизнес процессов банка (финансовой организации). ИНФРА-М. стр. 5
10. Информация взята с интернет ресурс www.1c.kz;
11. Р.А. Исаев. 2020. Комплексная типовая бизнес-модель банка (финансовой организации). Электронный ресурс;
12. Информация взята с интернет ресурс www.cyberleninka.ru
13. Ямалиев Р. Р., Зайнуллин Р. Ш.. 2011. Оптимизация бизнес-процессов: интеграция и управление. Электронный ресурс.
14. Адам Смит «Исследование о природе и причинах богатства народов»;
15. М. Хаммер и Дж. Чампи «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе»;
16. Ю.Ф. Тельнов и И.Г. Федоров в «Инжиниринг предприятия и управления бизнес процессами. Методология и технология»;
17. В.В. Репин «Бизнес процессы. Моделирование, внедрение, управление»;
18. В.В. Баронов «Автоматизация управления предприятием» ИНФРА-М. М. 2000;
19. Г.А.Титоренко «Автоматизированные информационные технологии в экономике»;
20. Т.Н. Богачева «1С: Предприятие 8.0. Управление торговлей в вопросах и ответах»;
21. С.А. Митичкин «Разработка в системе 1С: Предприятие 8.0»;
22. <https://glassen-it.ru/news/bitriks24>;
23. Л.В. Боброва, О.И. Золотов, Е.А. Рыбакова «Информатика в управлении и экономике»;
24. М.М. Жаманкарин, М.Х. Макенова «Развитие информационно-коммуникационных технологий в Казахстане»;
25. Д.И. Григорьев «Моделирование бизнес процессов предприятия».
26. Мосенцева А.В., Оптимизация бизнес-процессов: Реинжиниринг 2017г.
27. Островских Н.О., Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия 2018г.
28. Перевалова Е.В., Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент управления предприятием 2017г.
29. Попов А.Б., Реинжиниринг бизнес-процессов на основе стратегического подхода
30. Ильяшенко А.Д., Ильяшенко Д.Л., Реинжиниринг бизнес-процессов в рамках цифровой трансформации
31. Бeлoвa, Н.В. Пpoeктныe мeтoды peинжиниpингa бизнec-пpoцeccoв пpoмышлeннoгo пpeдпpиятия / Н.В. Бeлoвa // Экoнoмикa, упpaвлeниe и пpaвo: иннoвaциoннoe peшeниe пpoблeм: cбopник cтaтeй XV Meждунapoднoй нaучнo- пpaктичecкoй кoнфepeнции. – 2019
32. Бутуcoвa, C.Д. Cтpaтeгичecкoe упpaвлeниe бизнec-пpoцeccaми / C.Д. Бутуcoвa // Экoнoмичecкиe acпeкты инфopмaциoннoгo paзвития peгиoнoв. Maтepиaлы Meждунapoднoй нaучнo-пpaктичecкoй кoнфepeнции. - 2018
33. Бывшeвa, Ю.Н. Kлючeвыe этaпы в упpaвлeнии бизнec-пpoцeccaми opгaнизaции / Ю.Н. Бывшeвa, Д.E. Чepныш, A.E. Гындунoв // [Интeгpaция нaук](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36948685), 2018
34. Вoйтoвич, В.Ю. Упpaвлeниe coвpeмeнными тexнoлoгиями мeнeджмeнтa / В.Ю. Вoйтoвич // [Нaукa Удмуpтии](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1576596)
35. Вoлкoнcкaя, A.Г. Cиcтeмный пoдxoд к бизнec-пpoцeccaм в упpaвлeнии пpeдпpиятиeм / A.Г. Вoлкoнcкaя, E.C. Kaзaкoвa // [Вecтник](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36986554) [CaмГУПC](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36986554). - 2018
36. Гaльчeнкo, C.A. Упpaвлeниe opгaнизaциeй нa ocнoвe oптимизaции бизнec-пpoцeccoв / C.A. Гaльчeнкo // [Фундaмeнтaльнaя нaукa и тexнoлoгии -](https://elibrary.ru/item.asp?id=32629712) [пepcпeктивныe paзpaбoтки](https://elibrary.ru/item.asp?id=32629712). Maтepиaлы XIV мeждунapoднoй нaучнo- пpaктичecкoй кoнфepeнции. – 2018
37. Kapпoвa, Г.A. Тeopeтичecкиe пoдxoды к oпpeдeлeнию cущнocти и пpиpoды coвpeмeнныx бизнec-пpoцeccoв / Г.A. Kapпoвa, M.M. Илий // [Жуpнaл](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36679521) [пpaвoвыx и экoнoмичecкиx иccлeдoвaний](https://elibrary.ru/contents.asp?id=36679521). – 2018
38. Kapтaшoв, A.A. Peинжиниpинг бизнec-пpoцeccoв: oбщиe пoнятия /Kapтaшoв // [Иннoвaциoнныe тexнoлoгии в нaукe и oбpaзoвaнии](https://elibrary.ru/item.asp?id=30527664) cбopник cтaтeй VI Meждунapoднoй нaучнo-пpaктичecкoй кoнфepeнции: в 2 ч. – 2017
39. Kopoлeв, O.Л. Peинжиниpинг бизнec-пpoцeccoв / O.Л. Kopoлeв, C.Н. Xaбиpoв // [Aктуaльныe пpoблeмыи пepcпeктивы paзвития экoнoмики](https://elibrary.ru/item.asp?id=36518514). Тpуды XVII Meждунapoднoй нaучнo-пpaктичecкoй кoнфepeнции. – 2018
40. Koчнeв, Д.C. Вoзмoжнocти peинжиниpингa бизнec-пpoцeccoв в opгaнизaцияx / Д.C. Koчнeв // [Гумaнитapныe нaучныe иccлeдoвaния](https://elibrary.ru/contents.asp?id=37129383). - 2019.
41. Лeщeвa, M.Г. Coвpeмeнныe aнaлитичecкиe инcтpумeнты в упpaвлeнии бизнec-пpoцeccaми / M.Г. Лeщeвa, В.Н. Бopoзeнeц // Цифpoвыe тexнoлoгии в ceльcкoм xoзяйcтвe: тeкущee cocтoяниe и пepcпeктивы paзвития: cбopник нaучныx тpудoв пo мaтepиaлaм I Meждунapoднoй нaучнo- пpaктичecкoй кoнфepeнции. - 2018
42. Лубягинa, Ю.В. Peинжиниpинг бизнec-пpoцeccoв: coдepжaниe и пpoблeмы peaлизaции в coвpeмeннoй экoнoмикe / Ю.В. Лубягинa, M.Н. Пoпoвa,
43. Дpeминa, Д.В. Буpнaкoвa, M.Д. Пpacoлoвa // [Нaучный фopум: Экoнoмикa и](https://elibrary.ru/item.asp?id=32695855) [мeнeджмeнт](https://elibrary.ru/item.asp?id=32695855). Cбopник cтaтeй пo мaтepиaлaм XIII мeждунapoднoй нaучнo- пpaктичecкoй кoнфepeнции. – 2018
44. Ляшкoвa, A.В. Упpaвлeниe бизнec-пpoцeccaми / A.В. Ляшкoвa, A.A. Пaceчникoвa // [Иннoвaциoннoe paзвитиe coвpeмeннoй нaуки: пpoблeмы,](https://elibrary.ru/item.asp?id=36613177) [зaкoнoмepнocти, пepcпeктивы](https://elibrary.ru/item.asp?id=36613177): cбopник cтaтeй IX Meждунapoднoй нaучнo- пpaктичecкoй кoнфepeнции. - 2018
45. Maляpчук, П.И. Peинжиниpинг бизнec-пpoцeccoв / П.И. Maляpчук // [Экoнoмикa и бизнec: тeopия и пpaктикa](https://elibrary.ru/contents.asp?id=34521213). – 2017.
46. Внутренние документы ТОО «Коллекторское агенство «М.Б.А. Финансы»»
47. International University Science Forum, Science Education Practice / Development of an algorithm for conducting business process re-engineering, Part 2, Toronto 2020.
48. Сборник научных статей по итогам работы Международного научного форума, Наука и инновации – современные концепции / Реинжиниринг: условия успеха и факторы риска для казахстанских компаний, Том 1, Москва, 2020.
49. International Conference, Process Management and Scientific Developments / New anagement technologies: engineering and re-engineering, Birmingham, United Kingdom, January 16, 2020.
50. International Conference «Scientific Research of the SCO Countries: Synergy and Integration» / Business process software market, Part 2, Beijing, China, 2020.
51. Сборник научных статей по итогам работы Межвузовского научного конгресса, Высшая школа: Научные исследования / Новые технологии управления: инжиниринг и реинжиниринг, Москва 2020.
52. Vol. 3 No. 61 (2021): «Digitalization of Business Processes in Kazakhstani Companies». Eurasian Journal of Economic and Business Studies
53. Акофф Р. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1985.
54. Gallotta, B. (2016), «A conceptual framework for the implementation of sustainability business processes» // Master of Research (MRes) Dissertation, University of Derby, Derby, UK
55. Jeston, J. and Nelis, J. (2006). Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations // Oxford: Elsevier.
56. Jeston, J. and Nelis, J. (2008). Management by process: A roadpmap to sustainable Business Process Management // Amsterdam: Elsevier/ButterworthHeinemann.
57. Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями. М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.
58. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Пер с англ. М.: ФАИР - ПРЕСС, 1998.
59. Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2010). The six core elements of business process management. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.) // Handbook on business process management: Introduction, methods and information systems. Vol. 1, pp. 107–122.
60. Ефремов В. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. Учеб. пособие. Москва: Финпресс, 1998.25.3индер Е. 3. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг. // Системы управления базами данных. 1996. - № 1.
61. Ивлев В.А., Попова Т.В. Организация и реорганизация деятельности предприятия// Компьютер ПРЕСС. 1996. - № 6.
62. Квинн Д.Б. Управление стратегическими изменениями. М.: МЦДО «ЛИНК», 1996.
63. Кравченко Е.Ф. SADT-методология как инструмент организационного инжиниринга // Всерос.межвуз.научн.-техн.конф. «Микроэлектроника и информатика-98». В 2-х ч. Тез.докл. Ч.1.- М.: МИЭТ, 1998.
64. BY Kim, BK Kang: Cross-functional cooperation with design teams in new product development // International Journal of Design, 2008 - ijdesign.org
65. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг. М.: «Издательство ПРИОР», 1999.
66. Кулопулос Т.М. Необходимость Workflow: решения для реального бизнеса. Пер. с англ.- М.: Весть Метатехнология, 2000.
67. Мескон М., Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1994.
68. Jurgen Appelo. «Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders» Crawfordsville, Indiana // First printing December 2010.
69. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000.
70. Попов Э.В., Шапот М.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов и интеллектуальное моделирование // Динамические и интеллектуальные системы в управлении и моделировании. Материалы семинара. М.: ЦРДЗ, 1996.
71. Попов Э.В., Шапот М.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии // Открытые системы. 1996. - №1.
72. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. Пер. с англ./ Под ред. Н.Д. Эриашвили. М.: ЮНИТИ, 1997.
73. Рубцов С.В. Целевое управление корпорациями // URL: http://www. ог-rsv.narod.ru/ htm. 2001.
74. Шапот М.Д. Инструментальные средства поддержки реинжиниринга бизнес-процессов // Динамические интеллектуальные системы в управлении и моделировании. Материалы семинара. М.: ЦРДЗ, 1996.
75. LA Liikkanen, M Perttula - Journal of Engineering Design // 2010 - Taylor & Francis.
76. Тарасов В. Тектология А.Богданова и неоклассическая теория организаций -предвестники эры реинжиниринга // Проблемы Теории и Практики Управления. 1998.
77. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса. -М.: Тандем, 1998.
78. H Matlay, J Heinonen, U Hytti, P Stenholm - Education+ Training // 2011 - emerald.com
79. Шебеко Ю. Имитационное моделирование и ситуационный анализ бизнес-процессов принятия управленческих решений. М.: ТОРА - ИнфоЦентр, 2000.
80. Andrews and Stalick. 1994 Nissen // Quality Management Journal, 1996, March.
81. N Kurmanov, B Tolysbayev, D Aibossynov. «Innovative activity of small and medium-sized enterprises in Kazakhstan and factors of its development» // Економічний часопис - ХХ, 2016 - ceeol.com
82. A Marlen, A Maxim, IA Ukaegbu. «Application of Big Data in Smart Grids: Energy Analytics» // 2019 21st International, ieeexplore.ieee.org
83. Hill, J; Cantara, M; Deitert, E and Kerremans, M (2007) // Magic Quadrant for Business Process Management Suites, Gartner, Inc. 14 Zairi, M. (1997), «Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness» // Business Process Management Journal, Vol. 3 No. 1
84. McCormack, K. and B. Johnson (2001) // «Business process orientation, supply chain management, and the e-corporation» IIE Solutions, Vol. 33 No. 10, pp. 33-37. 62
85. R Chandy, B Hopstaken: «From invention to innovation: Conversion ability in product development»- Journal of Marketing // 2006 - journals.sagepub.com
86. J Reardon, C Miller, I Vida, I Kim: «The effects of ethnocentrism and economic development on the formation of brand and ad attitudes in transitional economies» // European Journal of Marketing, 2005 - emerald.com
87. Hammer, M. and Champy, J. (1994) // Reengineering the corporation. New York, NY: Harper Business.
88. Rudden, J (2007). Making the Case for BPM: A Benefits Checklist. BPTrends // pp. 1-8
89. Snabe, J. H; Rosenberg, A; Moller, C; Scavillo, M (2008). Business Process Management // The SAP Roadmap. Boston: Galileo Press Inc. (Shah and Ward, 2007)
90. Scheer, A. (2006). Agility by Aris business process management. Berlin: Springer.
91. EPA – United States Environmental Protection Agency (2009) // «The environmental professional’s guide to Lean & Six Sigma», available at: [www.epa.gov/lean/](http://www.epa.gov/lean/)
92. Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press // Cambridge, MA.
93. Radhashnan, R, Balasubramanian, S. (2008) Business Process Reengineering: Text and Cases // (2008). New Deli: PHI Learning Private Limited.
94. Singhry, H. B., Rahman, A. A., & Imm, N. S. (2015). Measurement for supply chain collaboration and supply chain performance of manufacturing companies // International Journal of Economics and Management, 9(Special Issue), 1–22.
95. Zhang, Q. and Cao, M. (2002), «Business process reengineering for flexibility and innovation in manufacturing» // Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 No. 3, pp. 146-152. <https://doi.org/10.1108/02635570210421336>
96. Проблемы реализации управленческих решений на примере РК // Поправок 2017 г. // Интернет ресурс: <https://www.oecd.org/eurasia/countries/Eurasia-Reforming-Kazakhstan-ProgressChallenges-Opport.pdf>.
97. Jones, J. L. S., & Linderman, K. (2014). Process management, innovation and efficiency performance // The moderating effect of competitive intensity. Business Process Management Journal, 20(2), 335–358. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0026>
98. Yishu, X., & Lin, M. (2018). A tri-level programming model based on TsPSO for cabin layout selection in civil airlines // 2017 2nd International Conference on System Reliability and Safety, ICSRS 2017, 2018-January, 526–530. <https://doi.org/10.1109/ICSRS.2017.8272877>
99. Smit, J. (2015). The Innovation Value Chain and Adaptability of Organizations // Journal of International Technology and Information Management, 24(3), 4.
100. Dr. Mathias Kirchmer (2016). Successful Innovation through Business Process Management