

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование бизнес-процессов организации

УДК 005.5:005.591.1:330.33

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А71	Кавыркина Валерия Валерьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Жданова А.Б.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

**Планируемые результаты освоения ООП
38.03.02 Менеджмент**

Код компетенции	Наименование компетенции
Универсальные компетенции	
УК(У)-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
УК(У)-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК(У)-3	Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде
УК(У)-4	Способен осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном и иностранном (-ых) языке
УК(У)-5	Способен воспринимать межкультурное разнообразие общества в социально-историческом, этическом и философском контекстах
УК(У)-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК(У)-7	Способен поддерживать должный уровень физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
УК(У)-8	Способен создавать и поддерживать безопасные условия жизнедеятельности, в том числе при возникновении чрезвычайных ситуаций
Универсальные компетенции университета	
ДУК(У)-1	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ДУК(У)-2	Способен проявлять предприимчивость в профессиональной деятельности, в т.ч. в рамках разработки коммерчески перспективного продукта на основе научно-технической идеи
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Владеть навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК(У)-3	Способен проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ОПК(У)-4	Способен осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации
ОПК(У)-5	Владеть навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем
ОПК(У)-6	Владеть методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

ОПК(У)-7	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
Профессиональные компетенции	
ПК(У)-1	Владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК(У)-2	Владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде
ПК(У)-3	Владеть навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК(У)-4	Уметь применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации
ПК(У)-5	Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ПК(У)-6	Способен участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений
ПК(У)-7	Владеть навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ
ПК(У)-8	Владеть навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений
Профессиональные компетенции университета	
ДПК(У)-1	Уметь применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета
ДПК(У)-2	Владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент / Производственный менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Видяев И.Г.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3А71	Кавыркиной Валерии Валерьевне

Тема работы:

Совершенствование бизнес-процессов организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	от 27.01.2021 № 27-55/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.2021
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нормативные документы, научно-аналитическая литература по управлению бизнес-процессами, стандарты описания бизнес-процессов, учебные пособия по управлению организацией и бизнес-процессами 2. Бухгалтерская отчетность и регламенты ООО «СОФИТ»
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Изучить понятие бизнес-процессов и их виды 2. Дать краткую характеристику организации 3. Рассчитать основные показатели эффективности; 4. Провести анализ текущих бизнес-процессов организации 5. Предложить варианты совершенствования бизнес-процессов и обосновать их
<p>Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организационная структура ООО «СОФИТ» 2. Динамика выручки от реализации ООО «СОФИТ» 3. Динамика цепных темпов роста выручки и себестоимости ООО «СОФИТ» 4. Управленческий отчет о финансовых результатах ООО «СОФИТ» за 2020 год 5. Структура выручки и прямых затрат ООО «СОФИТ» в 2020 году 6. Маржинальный анализ ООО «СОФИТ» за 2019 и

	2020 год 7. Бизнес-процессы академии развития и образования ООО «СОФИТ» 8. Предложения по совершенствованию бизнес-процессов ООО «СОФИТ» 9. Оценка изменения затрат времени за счет предложенных мероприятий 10. Оценка затрат на предложенные мероприятий
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2021
---	-------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова А.Б.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А71	Кавыркина Валерия Валерьевна		

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Уровень образования бакалавриат
Период выполнения весенний семестр 2020/2021 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа (бакалаврская работа, магистерская диссертация)
--

Совершенствование бизнес-процессов организации
--

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.06.2021
--	------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
7.05.2021	1. Бизнес-процессы организации	30
14.05.2021	2. Анализ организации	30
21.05.21	3. Совершенствование бизнес-процессов организации	30
28.05.2021	4. Социальная ответственность	10
		100

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова А.Б.	к.э.н.		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Кавыркина Валерия Валерьевна		

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 84 страниц, 17 рисунков, 18 таблиц, 20 использованных источников, 3 приложения.

Ключевые слова: процессный подход, бизнес-процесс, совершенствование, моделирование бизнес-процессов, образовательная программа.

Объектом исследования является ООО «СОФИТ»

Цель работы проанализировать бизнес-процессы организации и предложить практические методы их совершенствования. Задачи для решения поставленной задачи:

- изучить понятие и виды бизнес-процессов;
- дать краткую характеристику организации;
- провести краткий анализ основных показателей эффективности;
- провести анализ текущих бизнес-процессов;
- предложить мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и обосновать их.

В процессе исследования проводились сравнительный анализ и анализ по показателям результативности

В результате исследования были предложены мероприятия по совершенствованию текущих бизнес-процессов.

Оглавление

Введение	10
1 Бизнес-процессы организации.....	12
1.1 Процессный подход к управлению	12
1.2 Понятие и классификация бизнес-процессов.....	17
1.3 Моделирование бизнес-процессов.....	23
1.4 Методы совершенствования бизнес-процессов	29
2 Анализ организации	35
2.1 Краткая характеристика ООО «СОФИТ»	35
2.2 Анализ хозяйственной деятельности ООО «СОФИТ».....	38
2.3 Анализ основных финансовых показателей ООО «СОФИТ».....	42
3 Совершенствование бизнес-процессов организации	48
3.1 Анализ текущих бизнес-процессов ООО «СОФИТ».....	48
3.2 Предложения по совершенствованию бизнес-процессов ООО «СОФИТ».....	55
3.3 Оценка методов совершенствования бизнес-процессов	57
4 Социальная ответственность	64
4.1. Сущность корпоративной социальной ответственности.....	64
4.2 Определение целей и задач программы социальной ответственности ООО «СОФИТ»	66
4.3 Определение стейкхолдеров программы социальной ответственности ООО «СОФИТ»	67
4.4 Определение элементов программы социальной ответственности ООО «СОФИТ»	69
4.5 Затраты на программы социальной ответственности ООО «СОФИТ».....	70
4.6 Ожидаемая эффективность программ социальной ответственности ООО «СОФИТ»	71
Заключение	73
Список использованных источников	76

Приложение А Бизнес-процессы организации образовательной программы ООО «СОФИТ» «как есть».....	79
Приложение Б Сравнение фактического процесса организации образовательной программы с регламентом ООО «СОФИТ»	81
Приложение В Бизнес-процессы организации образовательной программы ООО «СОФИТ» «как должно быть»	83

Введение

Непрерывное совершенствование работы предприятия – ключ к развитию не только самой компании, но и рынка в целом. Существует множество способов улучшения деятельности любой организации и каждый требует определенного подхода и порядка действий.

Одним из методов управления предприятием и его развития является оптимизация бизнес-процессов (совокупность последовательных операций, на выходе которой создается ценный продукт). Данный метод широко применяется как на производственных предприятиях, так и в организациях, оказывающих услуги, так как любой вид деятельности можно разделить на множество бизнес-процессов.

Повышение квалификации сотрудников любой сферы деятельности – важный элемент развития рынка. В связи с этим, совершенствование бизнес-процессов образовательной организации становится актуальной темой для изучения.

Таким образом, цель данной работы сформулирована так: проанализировать бизнес-процессы организации и предложить практические методы их совершенствования на примере ООО «СОФИТ».

Поставленная цель определяет необходимость решения следующих задач:

1. изучить понятие и виды бизнес-процессов;
2. дать краткую характеристику организации;
3. провести краткий анализ основных показателей эффективности;
4. провести анализ текущих бизнес-процессов;
5. предложить мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и обосновать их.

Объектом исследования является Томская организация, предоставляющая образовательные и консультационные услуги – Общество с ограниченной ответственностью «СОФИТ». Предметом исследования

являются основные бизнес-процессы компании по проведению образовательных программ.

Для написания работы были использованы такие методы исследования, как сбор информации, анализ полученных данных, обобщение, сравнение, систематизация и моделирование. В ходе работы использованы методические материалы и научные работы по менеджменту и по теме управления бизнес-процессами. Также использованы годовые бухгалтерские отчеты Общества «СОФИТ» за 2017-2020 года.

1 Бизнес-процессы организации

1.1 Процессный подход к управлению

Обратившись к различным трудам по менеджменту и управлению фирмой определим значение слова «организация». Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели [1]. При этом существует три обязательных признака, при отсутствии которых нельзя назвать организацией любую группу людей. К ним относятся:

- 1) наличие в группе двух или более участников;
- 2) наличие общей цели;
- 3) работа участников направлена на достижение поставленной цели.

При этом Гражданский кодекс Российской Федерации определяет организацию как юридическое лицо с определенными обязанностями и подразделяет на коммерческие и некоммерческие организации. Коммерческие организации преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, а некоммерческие не преследуют такую цель [2].

Любая организация не может существовать сама по себе без управления, и является управляемой системой. К базовым функциям управления относятся планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Планирование подразумевает формулирование целей и планов и направление усилия всех сотрудников фирмы на их достижение. Функция организации обеспечивает нормальное функционирование предприятия в соответствии с определенными ранее целями. Координация подразумевает взаимодействие и согласованность всех подразделений и сотрудников фирмы.

С помощью контроля руководство предприятия проверяет текущую деятельность персонала, удерживает его на запланированной траектории, устраняя выявленные отклонения от установленных показателей. Мотивация

– это функция управления, направленная побуждать сотрудников предприятия работать качественно в соответствии с целями компании [3].

Для удобства и эффективности управления деятельность организации разделяют на менее крупные этапы – процессы, операции, действия. Функции управления применяются на каждом этапе деятельности организации, вне зависимости от конечной цели и вида деятельности. При этом методике управления организацией менеджмент выбирает самостоятельно.

Существует несколько подходов к управлению, наиболее известные из них – функциональный и процессный подход. Функциональный подход считается классическим, а процессный подход – более современным.

Функциональный подход был сформулирован в конце 19-ого века Фредериком Тейлором, согласно которому для каждой работы существует наиболее эффективный вариант ее выполнения, который следует описать подробно вплоть до отдельных движений. На каждом уровне организации происходит специализация функций. Так, например, выделяют специалистов в сфере финансового планирования, служащих по выполнению планов и направлению работы, контролеров соблюдения дисциплины, специалистов по мотивации, руководителей по нормированию и другие.

Функциональный подход к управлению организацией остается весьма эффективным в массовом производстве типовой продукции. Однако рыночные условия быстро меняются, и классические принципы организации производства требуют изменений. Необходимость в новых концепциях организации деятельности предприятия, удовлетворяющих новым требованиям, привела к возникновению процессного подхода в теории менеджмента [4].

Стоит отметить, что нельзя противопоставлять друг другу процессный и функциональный подход. Функции, так же, как и процессы, являются равнозначными понятиями управленческой деятельности, и не могут существовать в отрыве друг от друга. Как функциональный, так и

процессный подход к управлению подразумевает проектирование организационной структуры и связи взаимодействия элементов этой структуры. Отличие заключается в том, что при одном подходе обязанности распределяются на основе процессов, а при другом – взаимодействия проектируются между функциональными областями [5].

Процессный подход рассматривает фирму как совокупность процессов – последовательных операций по превращению сырья в готовую продукцию или услугу. Эти процессы непрерывно взаимодействуют друг с другом, при этом все функции, выполняемые в подразделениях организации, сохраняются. Суть процессного подхода заключается в том, что каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов, непосредственно участвуя в них. Горизонтальная связь между структурными единицами значительно сильнее, а вертикальная связь «руководитель – подчиненный» ослабевает.

Каждый сотрудник отвечает не только за те функции, которые на него возложил руководитель, но и за бизнес-процесс в целом. Важно отметить, что процессный подход учитывает важные элементы работы организации, включая, ориентированность на конечный продукт и заинтересованность каждого исполнителя в выполнении своей работы для повышения качества конечного продукта.

Чтобы четко увидеть разницу между функциональным и процессным подходами, построим сравнительную таблицу по ключевым элементам (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнение функционального и процессного подхода к управлению

Элементы системы	Функциональный подход	Процессный подход
Объект управления	Функция	Межфункциональные процессы
Определение подхода	Управление организацией с разделением на структурные элементы по функциональному признаку	Управление организацией как совокупностью бизнес-процессов
Потребители	Функциональный руководитель	Следующий процесс в цепочке и клиент

Продолжение таблицы 1

Контроль	Каждого этапа отдельно	Процесса в целом
Поставщики	Сотрудник или руководитель отдела предприятия, предоставляющий сотрудникам другого отдела ресурсы для обработки	Предыдущий процесс в цепочке, что позволяет напрямую выдвигать и согласовывать требования к предоставляемым материалам
Распределение ответственности	Ответственность распределена между функциональными руководителями (высшее руководство)	Ответственность четко распределена и возложена на «владельца» процесса, который контролирует все этапы процесса
Функции высшего руководства	Принятие решений по текущим вопросам, нет времени на решение стратегических задач	Анализ деятельности и решение стратегических вопросов
Компетенция и карьерный рост сотрудников	Карьерный рост определяется продвижением по уровням иерархии	Низкие возможности профессионального роста

На основе сравнения по отдельным критериям, можно ясно увидеть, что отличия двух подходов к управлению появляются уже на этапе объекта управления: если функциональный метод направлен на управление отдельными функциями (функциональными отделами), то процессный подход ориентирован на процессы, объединяющие эти функции. Этот критерий влияет и на применение подхода в целом, так потребителями при функциональном подходе являются функциональные руководители, а при процессном в качестве потребителей выступают следующие в цепочке процессы или конечные потребители – клиенты.

Обобщая вышесказанное, при процессном подходе управление рассматривается как целостный процесс. Такой подход основывается на понимании достижения цели не как единовременное действие, а как последовательность непрерывных взаимосвязанных действий. При этом каждое из этих действий также является процессом. Подобное восприятие применимо и к управленческим функциям, так как каждая из них так же состоит из серии взаимосвязанных действий [6]. Соответственно, применяя процессный подход, можно управлять организацией не с точки зрения вертикальной ориентации, а сменить ориентацию на горизонтальную.

В таблице 2 мы рассмотрели преимущества и недостатки процессного подхода к управлению. Это поможет лучше понять особенности данного подхода.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки процессного подхода к управлению предприятием

Преимущества	Недостатки
четко определенные взаимосвязи внутри процессов и в соответствующих подразделениях	повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации и личных качеств работников
увеличение роли каждого сотрудника в работе компании приводит к значительному повышению их отдачи	
четкая система единоначалия — один руководитель сосредоточен на достижение поставленной цели и получение заданного результата	сложно управлять смешанными в функциональном смысле рабочими
быстрая реакция исполнительных процессных подразделений на изменение внешних условий	наличие в команде нескольких человек различной функциональной квалификации приводит к задержкам и ошибкам, возникающим при передаче работы между членами команды
в работе руководителей стратегические задачи доминируют над оперативными	
критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом согласованы и сонаправлены	

Положительный эффект использования процессного подхода связан с распределением работников и их взаимоотношениями, принцип единоначалия позволяет руководителям сосредотачиваться на долгосрочных целях, решая текущие задачи за счет увеличения полномочий подчиненных, а все задачи по процессам согласованы друг с другом. Однако, эффективность выполнения работы напрямую зависит от квалификации рабочих, а также управлять работниками разных направлений гораздо сложнее, чем работниками одной должности.

Основываясь на взглядах специалистов, мы понимаем, что основным преимуществом процессного подхода можно назвать высокую эффективность отдельных процессов. Однако при этом подходе скорость выполнения отдельных операций может снижаться [4].

При процессном подходе показатели результативности процессов, являющиеся объектом управления, будут индивидуальными для каждого определенного процесса и предприятия. Это не всегда, хотя и довольно

часто, стоимость и затраты. При разделении деятельности организации на отдельные ценностно-ориентированные процессы, фирма способна повысить мотивацию персонала в достижении целей по отдельным процессам и по основным целям всей организации, если сумеет обеспечить согласованность действий всего коллектива [7]. Это подтверждает важность изучения деятельности организации для анализа эффективности ее функционирования.

Процессно-ориентированный подход к управлению рекомендуют применять в организациях, в которых основная деятельность представлена большим потоком или совокупностью однотипных операций, таких как, массовые операции с физическими лицами. Нецелесообразно применять процессный подход в организациях, где бизнес-процессы меняются при каждом новом заказе, это только усложняет рабочий процесс [5].

Процессный подход применяется при управлении предприятиями уже продолжительное время и продолжает развиваться. Этот подход удобен в использовании на предприятиях с часто повторяющимися операциями и позволяет компании быстрее реагировать на внешние изменения за счет горизонтального управления процессами в целом, а не отдельными функциями, что также удобно для руководителя, который понимает весь процесс и быстрее может сориентироваться при необходимости внесения изменений. Более подробно понятие и виды процессов, объектов управления при процессном подходе, описаны далее.

1.2 Понятие и классификация бизнес-процессов

Бизнес-процессы, как и любой научный термин, можно определить по-разному. На протяжении всего существования теории процессного подхода управления они описывались с разных точек зрения.

Наиболее часто применяемое и распространенное понятие определяет стандарт ISO 9000-2001, где бизнес-процесс – это «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности,

преобразующих входы в выходы». В таблице 3 собраны различные определения понятия бизнес-процесса.

Таблица 3 – Определения бизнес-процесса

Автор	Определение
М. Портер и В. Миллер	«Бизнес - процесс - это сущность, определяемая через точки входа и выхода, интерфейсы и организационные устройства, частично включающие устройства потребителя услуг (товаров в которых происходит наращивание стоимости производимой услуги/товара) »;
И.И. Мазур, В.Д. Шапиро	«Бизнес-процесс есть системный замкнутый процесс»;
М. Робсон, Ф. Уллах	«Бизнес-процесс есть системный замкнутый процесс, представляющий собой поток работы»;
М. Хаммер, Дж. Чампи и др.	«Бизнес-процесс есть системный замкнутый процесс, представляющий собой поток работы. Этот процесс имеет начало («вход»), определенное количество стадий деятельности и результат работы, получаемый «на выходе»;
Э. Эрикссон	«Бизнес-процесс – это: цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически и виртуально) с целью достижения определенных результатов или продукции для удовлетворения внутренних и внешних потребителей» [8];
А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева	«Система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой по средством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы – результаты процесса, – представляющие ценность для потребителей»;
Зиндер Е.З.	«Бизнес-процессы – это логические серии взаимозависимых действий, которые используют ресурсы предприятия для создания или получения в обозримом или измеримо предсказуемом будущем полезного для заказчика выхода, такого как Продукт или Услуга» [9].

Проанализировав перечисленные толкования понятия бизнес-процесса можно отметить общие закономерности и составить обобщенное понятие, учитывающие все особенности термина. Таким образом, бизнес-процесс – это повторяющаяся система последовательных хозяйственных действий, преобразующих «входы» процесса в полезные «выходы». При этом входами считаются любые виды ресурсов (материальные, информационные и т. д.) или выходы предшествующих процессов в виде полуфабрикатов или готовых продуктов. Выходы представляют собой переработанные ресурсы в виде продуктов или документов, предназначенных для конечного потребителя или следующего процесса.

При использовании процессного подхода и в частности бизнес-процессов, необходимо описывать не только последовательность операций, но и все взаимодействия и обязанности, возникающие при этом, а также порядок принятия решений по ведению данного бизнес-процесса [5].

К ключевым элементам процессного подхода к управлению принято относить сам процесс, ресурсы, используемые для реализации данного процесса, владелец процесса, его клиент и границы процесса. Уточнять границы необходимо для того, чтобы точно понимать, с чего начинается процесс и чем заканчивается его реализация. Представим бизнес-процесс с ключевыми элементами процессного подхода и их взаимодействиями на схеме (рисунок 1).



Рисунок 1 – Схема бизнес-процесса

Вход процесса – это те ресурсы, информация или продукты, которые поступают в производство на начальном этапе, и в последствии будут преобразованы.

Выходом процесса принято считать преобразованные в ходе процесса ресурсы и информацию, которые будут переданы на следующий в цепочке процесс или клиенту.

Границы процесса – исходные и финальные точки процесса, где заканчивается один и начинается второй процесс. В случае оказания услуг, где границы нельзя установить исходя из продукта, в качестве «разделителя» процессов можно использовать документы, которые формируются на выходе.

Владельцем процесса называют лицо, которое отвечает за результат бизнес-процесса, то есть это тот руководитель, который несет ответственность за ход процесса и конечный выход.

Клиент процесса является потребителем выхода процесса, который несет клиенту определенную выгоду. Клиент может быть как внутренним, владельцем следующего процесса, так и внешним – конечным потребителем продукта или услуги.

На данный момент существует множество классификации бизнес-процессов и в разных трудах на тему управления качеством можно найти различные интерпретации. Рассмотрим наиболее понятную по нашему мнению и удобную классификацию американского экономиста Майкла Портера. Он предлагал разбить деятельность организации по процессам цепочки создания ценностей. Она представлена в виде рисунка 2.

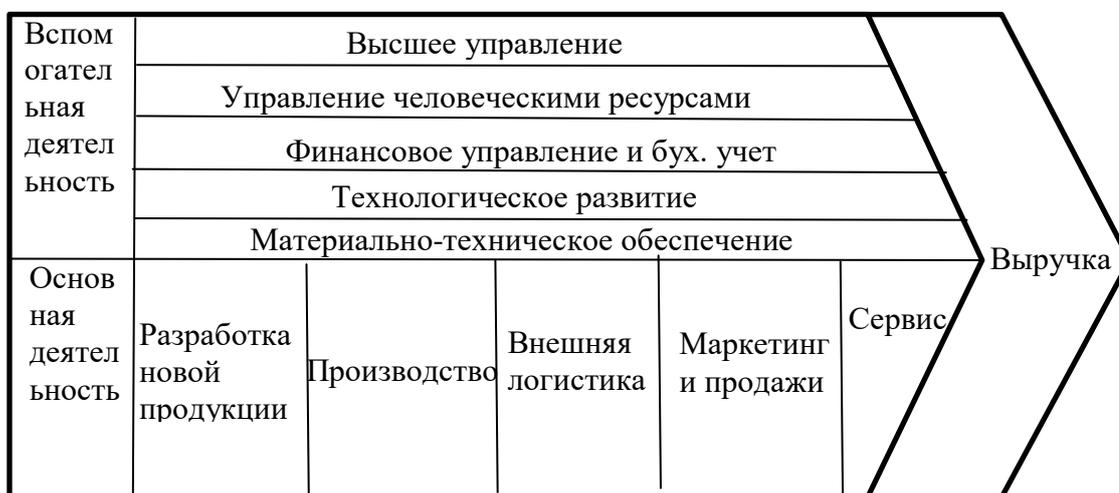


Рисунок 2 – Цепочка создания ценностей М. Портера

Согласно цепочке создания ценностей, бизнес-процессы можно разделить на две большие группы – основные и вспомогательные. Основные бизнес-процессы подразумевают производство конечного продукта или оказание услуги, которые в итоге передаются во внешнюю среду потребителю. Соответственно, перед выявлением основных бизнес-процессов, необходимо определить основные товары (работы, услуги), и затем составить процессы в соответствии со всеми продуктами. Это позволит увидеть «срез» бизнес-процессов, протекающих внутри организации, по

каждому продукту. Каждый процесс создает промежуточные или конечные результаты (товары, полуфабрикаты, документы и т.д.), которые, в свою очередь, добавляют стоимость (ценность) продукции и непосредственно участвуют в хозяйственной деятельности компании.

Основные бизнес-процессы напрямую влияют на доходы, получаемые компанией. Процессы этого вида определяют направление бизнеса, и, так как именно они имеют стратегическое значение для фирмы, их не принято отдавать на аутсорсинг, так как в таком случае управлять ими будет практически невозможно. Обычно именно эти процессы компании стараются совершенствовать в первую очередь для поддержания конкурентоспособности. Разумеется, основные бизнес-процессы не обязательно должны быть постоянными и всегда подстраиваются под текущие особенности рынка и стратегические цели бизнеса.

Второй вид бизнес-процессов – обеспечивающие. Они направлены на поддержание инфраструктуры организации и напрямую не добавляют ценности производимому товару. Без этих процессов невозможна деятельность предприятия, но при этом покупатель не готов отдавать за них деньги. К обеспечивающим процессам относятся такие бизнес-процессы как административно-хозяйственное обеспечение, информационное обеспечение, внутренний контроль и аудит и другие [5].

Основные и вспомогательные процессы могут меняться местами в ходе деятельности компании. Производство какого-либо вспомогательного продукта может стать основной деятельностью компании и наоборот, основной продукт могут перевести в обеспечивающий.

Эти две группы Портер разбивает на более мелкие подгруппы, так к основным процессам относятся:

1. внутреннюю логистику (все операции, связанные с хранением, учётом и управлением запасами ресурсов: складской учёт и складирование сырья, составление транспортных графиков, расчёты с поставщиками).

2. производство (процессы, связанные с преобразованием сырья и комплектующих в готовый продукт: техобслуживание оборудования, эксплуатация производственных площадей и помещений, ручная и машинная обработка, сборка, упаковка, тестирование готовой продукции);

3. внешнюю, или исходящую, логистику (операции по хранению и физической доставке продукта покупателям: складирование готовых изделий и их складской учёт, эксплуатация средств доставки, обработка заказов, составление графиков доставки, отгрузка и учёт отгрузки);

4. маркетинг и продажи (все процессы, связанные с реализацией продукта: реклама, выбор каналов сбыта, продвижение товара на рынке, квотирование, отношения со сбытовиками, ценообразование, мерчандайзинг);

5. послепродажное обслуживание и сервис (оказание услуг, повышающих или поддерживающих ценность продукта: его установка и монтаж, ремонт, обучение персонала или покупателя, поставка компонентов и запчастей, наладка и настройка, работа с претензиями).

Вспомогательные процессы представлены следующими процессами:

1. закупка (процессы, связанные с приобретением товарно-материальных ценностей: поиск поставщиков, проведение тендеров, закупка сырья, запасов и расходных материалов);

2. развитие технологии (процессы, связанные с совершенствованием продукта или процесса: научные исследования и разработки, исследование рынка, проектирование продукта, дизайн, исследование средств массовой информации, проектирование и совершенствование собственных производственных процессов, процедур обслуживания и так далее);

3. управление человеческими ресурсами (процессы, связанные с подбором, наймом, обучением, удержанием, оценкой, мотивацией, адаптацией персонала и оплатой его труда);

4. поддержание инфраструктуры компании (общее администрирование, планирование, финансирование, бухгалтерский учёт,

управленческий учет, отношения с правительством, управление качеством, юридическое обеспечение и так далее) [10].

Все управленческие процессы имеют единую структуру, а отличает их только объект управления. Таким образом, бизнес-процесс «управление финансами» отличается от бизнес-процесса «управление персоналом» тем, что в одном случае финансовый менеджер управляет денежными потоками, а менеджер по управлению человеческими ресурсами взаимодействует с персоналом.

В отличие от основных, и других обеспечивающих, бизнес-процессы развития представлены вложениями в будущее. Их деятельность направлена на выполнение стратегических целей, когда усилия прикладываются сейчас, а результат будет получен только через какое-то время. В большинстве своем такие процессы представлены проектной деятельностью, то есть проектами, которые реализуются единожды, после чего прекращают свою деятельность. Затем возникает новый проект, потом еще один, и так на протяжении всего существования предприятия [4].

Таким образом, бизнес-процесс представляет собой систему последовательных хозяйственных операций, преобразующих «входы» процесса в полезные для пользователя «выходы». Существует два основных вида бизнес-процессов: основные и обеспечивающие. При этом основные и обеспечивающие процессы могут изменять свой статус в процессе жизни компании.

1.3 Моделирование бизнес-процессов

С начала столетия начали активно распространяться системы менеджмента качества и стремительно создаваться и развиваться инструменты для моделирования бизнес-процессов. Такая тенденция повлияла на видение управления и была создана интегральная концепция, которую стали называть «Управление бизнес-процессами».

Появившийся подход стал сочетать в себе развитые процессные теории управления организацией и информационные технологий, позволяющие проектировать и поддерживать бизнес-процессы. Эта концепция предусматривает использование информационных технологий для изучения, проектирования, внедрения, анализа и оптимизации бизнес-процессов иногда без участия в этих процессах человека [4]. К методам управления бизнес-процессами можно отнести:

1. моделирование бизнес-процессов;
2. реинжиниринг бизнес-процессов;
3. оптимизация бизнес-процессов.

Если бизнес-процесс представлен в форме текстового описания, но не изображен графически, деятельность по его оптимизации будет трудоемкой и возможно не принесет желаемых результатов. Поэтому для того, чтобы оптимизация была эффективной, ее необходимо начать с моделирования бизнес-процессов.

Процесс бизнес-моделирования заключается в определении и описании текущих уже существующих бизнес-процессов предприятия, а также проектированию новых. Моделирование бизнес-процессов – полезный инструмент, позволяющий анализировать всю деятельность компании внутри, то есть определять, как организована работа на каждом процессе, а также наблюдать за взаимодействием фирмы со внешней средой (клиентами, конкурентами, партнерами, государством).

Моделирование подразумевает визуальное моделирование с помощью компьютерных программ, которые заменяют разработчику карандаш и бумагу. Специализированные программы способны не только создавать, но и анализировать построенные схемы (модели). Существует множество методик и программных продуктов, позволяющих моделировать бизнес-процессы согласно требованиям конкретного предприятия. В основном, интегрированные системы содержат средства анализа и моделирования

деятельности предприятия, позволяющие не только строить бизнес-процессы, но и осуществлять стратегическое и финансовое управление.

В случае с моделированием бизнес-процессов, важными специальными средствами, посредством которых создаются модели, являются нотации. Под нотацией моделирования бизнес-процессов понимается совокупность способов (в частности, графических), при помощи которых объекты бизнес-процесса и связи между ними визуализируются и представляются в виде модели. Задача нотации – предоставить пользователю практическую последовательность шагов, выполнение которых способно привести его к заданному результату. Эффективность использования нотации характеризует способность получать результат с заданными параметрами на основе ее применения. Выделяют нотации, предполагающие применение инструментальных средств моделирования в целях создания моделей бизнес-процессов. В современном моделировании бизнес-процессов применяется несколько различных нотаций. В качестве основы для их разработки выступает как объектно-ориентированный, так и структурный подходы к моделированию, но при этом наиболее развитые методы сочетают элементы двух этих подходов. Рассмотрим современные нотации моделирования бизнес-процессов [11].

Существует множество методологий проектирования бизнес-процессов, рассмотрим базовые модели процессов. Система методов проектирования и нотаций IDEF, основывается на методологии ICAM (Integrated Computer Aided Manufacturing) и состоит из пяти следующих нотаций: IDEF0 (метод и нотация описания бизнес-процессов), IDEF1 (метод и нотация описания взаимосвязей между информационными потоками), IDEF1X (метод и нотация разработки реляционных баз данных), IDEF3 (метод и нотация описания технологических процессов), IDEF5 (метод и нотация описания онтологических исследований) [12].

Ключевым элементом данной нотации является функция, тогда как все остальные объекты и взаимодействия моделируются с помощью связей.

Нотация использует очень простой набор символов: прямоугольники процессов и стрелки, изображающие входы, выходы, управление и механизмы, эту нотацию отличает «встроенная» система нумерации шагов бизнес-процесса, что позволяет отслеживать связи между родительским и дочерними процессами [13].

Модель IDEF представляет собой «черный ящик», в которой каждый уровень диаграммы описывается детализацией потоками данных и информации (рисунок 3). Использование этой модели сложно и массивно за счет наличия средств, отображающих управляющие воздействия и обратных связей по управлению и информации. Она предоставляет из себя документирование процессов каждого блока входными и выходными данными, механизмом его управления и соответствующим объектом контроля данного действия. Выходное событие блока действия может быть объектом контроля, механизмом управления или же входным данным следующего блока действия.

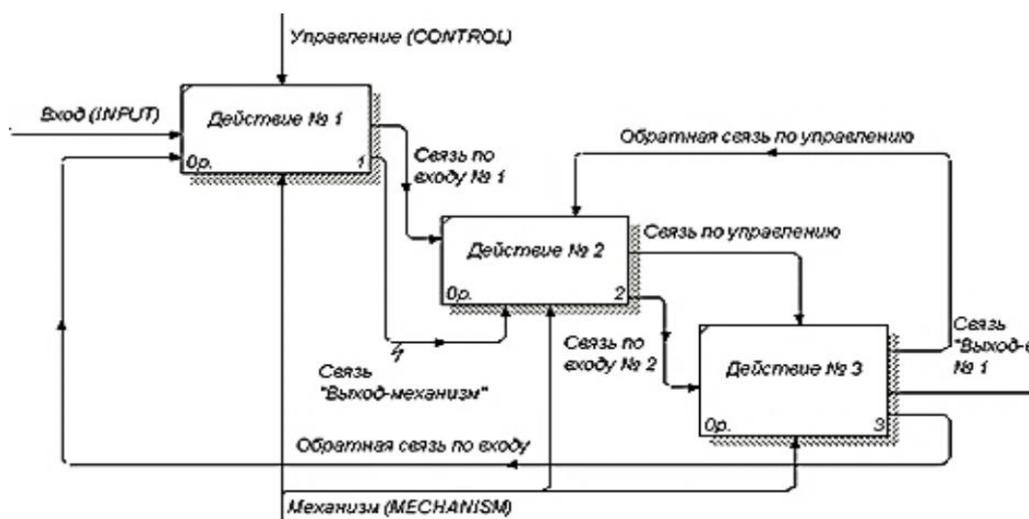


Рисунок 3 – Модель нотации IDEF

Эта нотация имеет ограничение в количестве 7-ми блок-действий в одной декомпозиции, отсюда выходит необходимость подстраивать бизнес-модель под это правило. Также моделирование выполнения сценария должна быть строго регламентирована, что дает четкое и подробное описание каждого процесса в каждой декомпозиции [14].

Нотация ARIS eEPC (extended Event Driven Process Chain) позволяет добавлять собственные элементы. Она описывает бизнес-процесс в виде потока последовательно выполняемых работ и относится к классу нотаций «описание потоков работ», которые предназначены для описания деятельности в динамике. Элементы логики являются одновременно сильной и слабой стороной этой нотации. То есть при построении схемы с условиями появляется разветвление. Жестких требований по расположению элементов нет, но принято их отображать на всех схемах одинаково (для однообразия и стройности схемы). Для унификации внешнего вида графических схем бизнес-процессов такие правила надо закрепить во внутреннем стандарте и следовать им. Отсюда можно утверждать, что можно осуществить динамическое моделирование выполнения сценария. Другими словами, в самом этапе описания бизнес-процессов можно вносить изменения или же добавлять новые элементы [14]. Чтобы разобрать модель этой нотации, ниже предоставлен рисунок 4.

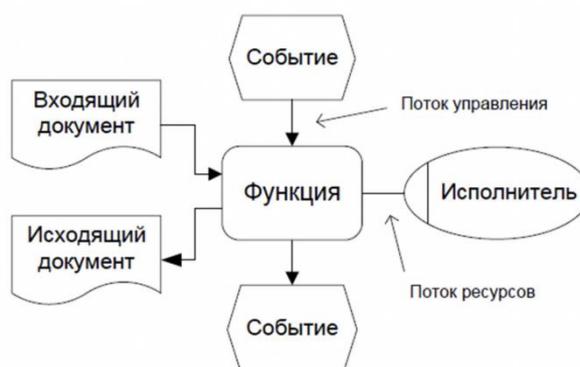


Рисунок 4 – Модель нотации eEPC

Любое действие в данной нотации имеет начало и конец любой функции, т. е. причина и результат последовательности функции. Событие вызывает выполнить функцию, а функция заканчивается событием. Схема на рисунке 4 является основным стержнем этой нотации.

Нотация BPMN (Business Process Model and Notation) используется для задач описания пошагового выполнения бизнес-процессов. Можно сказать, что BPMN взяла часть идей от IDEF (дорожки субъектов), часть от

ЕРС (детальное описание алгоритма выполнения процесса) и углубила возможности детального описания бизнес-процесса. Неоспоримым плюсом этой нотации является ее простота и гибкость. Простота достигается за счет наглядности – условные обозначения, используемые для отображения бизнес-процессов, описаны в виде диаграмм и блок-схем (рисунок 5). По сравнению с eEPC ARIS нотация BPMN дает более точное описание процесса, она гораздо более легка для восприятия, и для работы с этой моделью не требуется определенной подготовки [14].

Данная нотация предназначена для моделирования бизнес-процессов с целью их последующей автоматизации. Нотация BPMN используется для детального моделирования бизнес-процесса, а количество объектов в данной нотации превышает 100, что позволяет описать все нюансы поведения бизнес-процессов для того, чтобы информационная система могла преобразовать созданную модель в исполняемый код. Открытость нотации BPMN и поддержка большинством средств моделирования и автоматизации бизнес-процессов сделали данную нотацию лидером в моделировании бизнес-процессов [15].

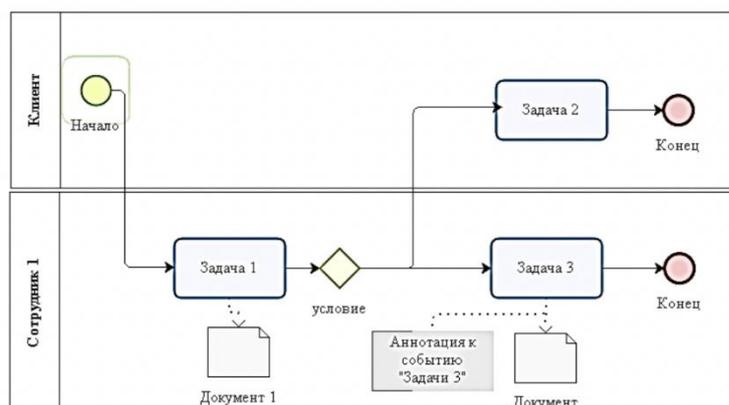


Рисунок 5 – Модель нотации BPMN

Нотация BPMN имеет пять основных категорий элементов: элементы потока (события, функции, процессы), данные (объекты данных, база данных), соединяющие элементы (потоки соединения, сообщений), артефакты (сноски) и зоны ответственности (группировки). Как и нотация eEPC, она не имеет строгой регламентацией в построении элементов.

Существенным отличием от eEPC является наличие в процессе дорожки, которые отображают все, что выполняет конкретный человек в данном процессе. Также один из отличительных плюсов является интеграцией с IC.

Стоит отметить, что специализированные программные обеспечения для моделирования этих нотаций в большинстве случаев разработаны для BPMN нотации. Это связано с тем, что семейство IDEF считает устаревшей методикой описания процессов, а eEPC, его предшественником, громоздким и сложен для восприятия человеком, хотя и облегчили разработку его нотации [14].

Для дальнейшего моделирования и анализа процессов было решено использовать нотации IDEF и BPMN, так как они позволяют подробно описать процессы и в дальнейшем легко их совершенствовать. Сейчас организации активно используют программные продукты, как IC или SAPM, что является частью бизнес-процесса, а данные способы моделирования дают возможность отразить их использование в модели.

1.4 Методы совершенствования бизнес-процессов

Совершенствование бизнес-процессов – важнейшая часть работы в процессном подходе к управлению. Недостаточно просто определить и смоделировать процессы, необходимо с ними постоянно работать для того, чтобы от них был явный экономический эффект. Совершенствование, или иначе оптимизация, предполагает устранение недостатков и усиление преимуществ предприятия.

О необходимости непрерывного взаимодействия и контроля деятельности организации говорил еще американский ученый Эдвард Деминг в своей Теории управления качеством. Тогда он внедрил свой цикл Деминга, изображенный на рисунке 6. Применять этот подход можно по отношению к любой деятельности, в частности, и к оптимизации бизнес-процессами. Далее описано применение цикла PDCA в процессном подходе к управлению предприятием.

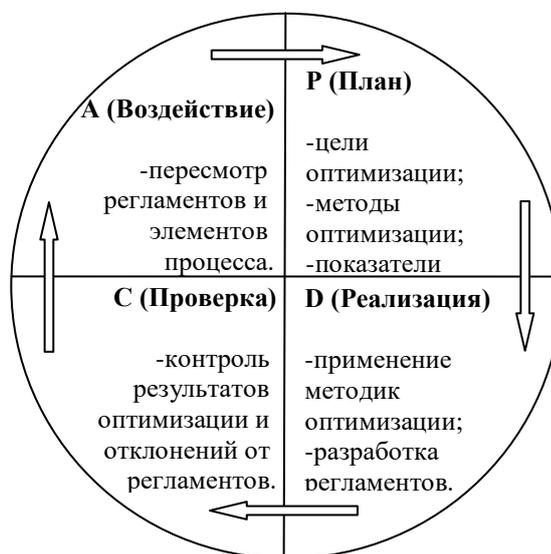


Рисунок 6 – Цикл Деминга-Шухарта

Методология PDCA представляет собой простейший алгоритм действий руководителя по управлению процессом и достижению его целей. Цикл управления начинается с планирования – установления целей и процессов, необходимых для достижения целей, планирование работ по их достижению и удовлетворения потребителя, планирование выделения и распределения необходимых ресурсов[16]. В рамках оптимизации цель – улучшение процесса, потребитель – хозяин процесса. Также на данном этапе происходит выбор метода совершенствования процесса, составление списка ключевых показателей эффективности и необходимых для оптимизации ресурсов.

Реализация – выполнение запланированных работ, разработка и применение запланированных методик оптимизации процесса для достижения поставленной цели и составление регламентов.

Проверка – сбор информации и контроль результата оптимизации на основе ключевых показателей эффективности (KPI), получившегося в ходе выполнения процесса, выявление и анализ отклонений от регламентов, установление причин отклонений показателей.

Воздействие (активирование, корректировка) – принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата, изменения

в планировании и распределении ресурсов, пересмотр текущих бизнес-процессов, регламентов или элементов процесса.

На этом цикл не заканчивается, далее деятельность снова переходит на этап планирования, где на основе результатов прошлых этапов составляется новый план оптимизации и дальнейшего совершенствования.

Существует радикальный способ оптимизации бизнес-процессов – реинжиниринг, он заключается в полном изменении процессов предприятия, за счет чего должно осуществляться резкое повышение эффективности деятельности компании. Это происходит из-за полного переопределения важных бизнес-процессов, или изменения всей используемой бизнес-модели. Стоит отметить, что реинжиниринг применяется только при особых условиях, сложившихся на предприятии, к ним относятся:

1. кризисное состояние фирмы;
2. неблагоприятные прогнозы деятельности при удовлетворительном текущем положении;
3. план предприятия по созданию уникального конкурентного преимущества в целях занять лидирующую позицию на рынке.

Перед началом реинжиниринга менеджмент организации формулирует стратегические перспективы организации и ряд операционных показателей, к которым она должна стремиться. Выделяются определенные показатели, по которым можно будет отслеживать эффективность проведенного реинжиниринга, например это может быть время выполнения заказа, затраты на определенные процессы или операционная прибыль за период. Потом следует подробное изучение всех аспектов работы предприятия, интервьюирование сотрудников, отслеживание всего цикла от первого контакта с клиентом до завершения заказа. Так в результате реинжиниринга получается заново смоделированный процесс, работающий эффективнее предыдущего [17].

Оптимизация текущих бизнес-процессов применяется тогда, когда предприятие хочет улучшить свою хозяйственную деятельность, например,

снизить затраты на производство, минимизировать управленческие ошибки, сократить цикл производства и так далее. Наибольший эффект дает оптимизация ключевых бизнес-процессов, но и оптимизация поддерживающих процессов обеспечивает значительные улучшения деятельности предприятия [18].

Любой бизнес-процесс имеет три основные характеристики, которые отражают его сущность, то есть отвечают на вопрос – зачем именно этот процесс необходим на предприятии. Каждый бизнес-процесс имеет своего потребителя. Потребители предъявляют основные требования, которые обуславливают моделирование бизнес-процесса [19]. При оптимизации трех базовых характеристик бизнес-процессов – стоимость, продолжительность, качество – цели совершенствования могут быть достигнуты (рисунок 7).



Рисунок 7 – Цели оптимизации БП

Оптимизация бизнес-процессов включает в себя разнообразные методы, которые авторы научных работ делят на три крупные группы, которые удобно представить на рисунке 8.

Бенчмаркинг заключается в копировании процессов других компаний со схожими видами деятельности. В процессе бенчмаркинга производится изучение, анализ, а затем перенос успешно примененных элементов бизнес-процессов на своем предприятии.

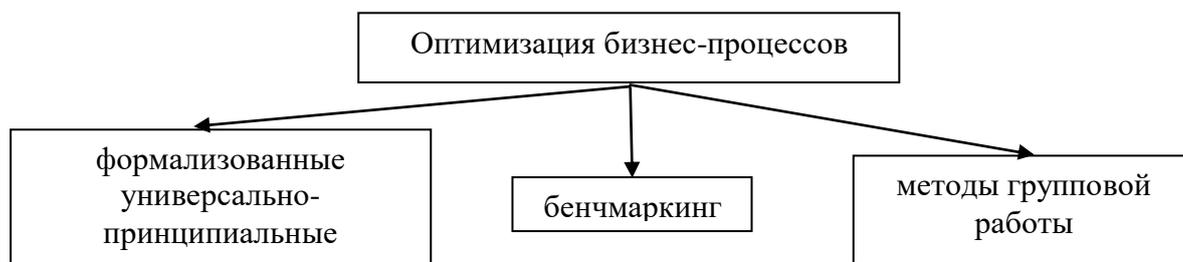


Рисунок 8 – Группы методов оптимизации бизнес-процессов

В качестве моделей для проведения бенчмаркинга обычно выбирают лидеров рынка в той отрасли, где существует фирма. Хотя встречаются ситуации, в которых компании внедряют особенности управления бизнес-процессами компаний из других отраслей. Часто происходит заимствование из автомобильной промышленности, яркие примеры – опыт Форда и Тойоты укрепились в теории менеджмента [6].

К методам групповой работы относятся всевозможные технологиями работы в команде, например, мозговой штурм, дельфи, 6-6 и другие. Такие подходы позволяют посмотреть на бизнес-процесс с нескольких точек зрения, что позволяет наиболее эффективно выявить и устранить проблему или внести улучшение.

Также для оптимизации бизнес-процессов используют формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы. К ФУП-методам авторы относят такие методы как [6]:

- метод пяти вопросов;
- устранения временных разрывов;
- уменьшение количества входов и выходов бизнес-процесса;
- сравнение конечного результата с требованиями;
- минимизация устной информации;
- минимизация брака и дефектов.

Применение одного или нескольких методов ФУП обычно приводит к улучшению одного, пары, или сразу всех основных показателей бизнес-процесса: результативности, стоимости, времени и качества.

В современной практике активно для достижения целей оптимизации бизнес-процессов используется автоматизация. Она заключается во внедрении специализированных программ и утилит, которые заменяют этапы процессов, ранее выполняемых вручную. Так ведение бухгалтерского учета, составление различных документов и их подписание давно можно выполнять в цифровом формате, однако такие новшества требуют дополнительных средств на приобретение программного обеспечения и обучение персонала.

В первой главе были рассмотрены основные теоретические вопросы по теме управления бизнес-процессами фирмы, а именно: понятие «организация», отличающееся от понятия «предприятие», процессный подход к управлению, понятие и классификацию бизнес-процессов, а также методы управления бизнес-процессами – моделирование, реинжиниринг и оптимизацию.

В процессе анализа литературы по теме было сформулировано понимание разницы понятий фирмы, организации и предприятия, на основе ранее опубликованных понятий составлено свое видение бизнес-процесса, а также были описаны виды бизнес-процессов, изучены методы их моделирования и способы оптимизации процессов.

2 Анализ организации

2.1 Краткая характеристика ООО «СОФИТ»

Организационно-правовая форма исследуемой организации – общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности – частная.

Официальное полное название: общество с ограниченной ответственностью «СОФИТ». Сокращенное наименование: ООО «СОФИТ».

Текущий юридический адрес организации: 634009, г. Томск, ул. Карла Маркса, д. 7, офис 412.

Компания ООО «СОФИТ» была зарегистрирована в 2009 году и ей были присвоены следующие реквизиты:

— ОГРН 1097017020154

— ИНН 7017250805

— КПП 701701001

Директор организации – Семенова Татьяна Владимировна.

Уставный капитал составляет 10 000 рублей.

На данный момент в организации работают 5 человек

Общество с ограниченной ответственностью «СОФИТ» создано в соответствии со ст. 87-94 Гражданского кодекса Российской Федерации, Федеральным Законом российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» действующим законодательством РФ для получения прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Основной вид деятельности по ОКВЭД – Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги (62.0).

— Также компания может вести деятельность по дополнительным видам:

— предоставление прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению, не включенных в другие группировки (ОКВЭД 64.99);

— деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию (ОКВЭД 69.20);

— консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (ОКВЭД 70.22);

— образование профессиональное дополнительное (ОКВЭД 85.42).

Организационную структуру ООО «СОФИТ» можно представить в виде схемы на рисунке 9.

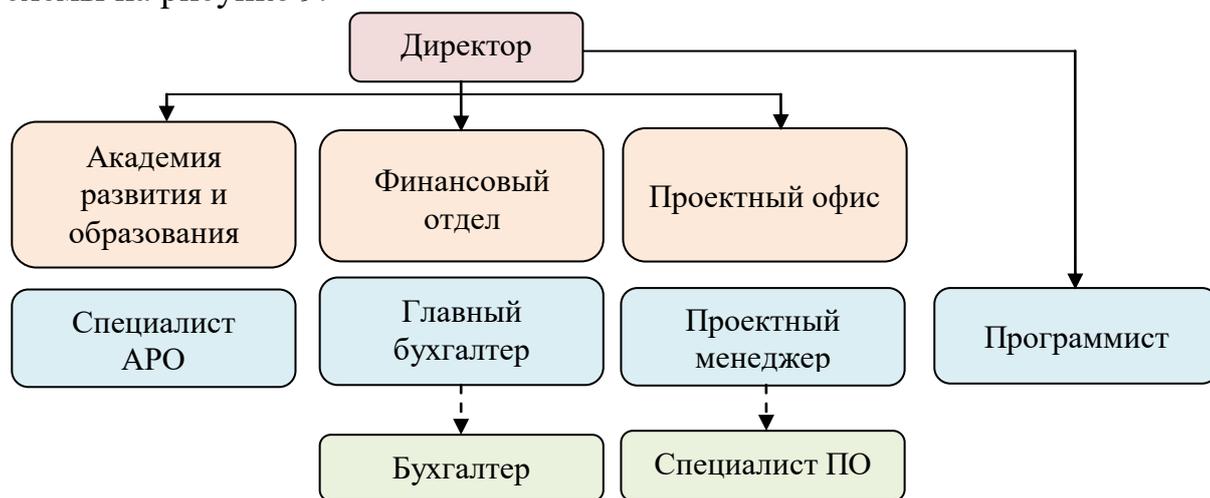


Рисунок 9 – Организационная структура ООО «СОФИТ»

На первый взгляд организационная структура компании – функциональная, так как представлена тремя подразделениями, каждый из которых выполняет разные функции, а один человек может выполнять несколько функций. Однако в небольших организациях как «СОФИТ», четкие границы теоретических понятий провести трудно.

В данном случае каждое подразделение выполняет не одну функцию, а свой набор определенных бизнес-процессов, в этом и заключается процессный подход. Но при этом один отдел также может выполнять разные процессы, финансовый отдел, например, выполняет как основной процесс сопровождения бухгалтерского и налогового учета, так и занят обеспечивающим процессом ведения бухгалтерского учета непосредственно самого ООО «СОФИТ». То есть один человек в такой организации выполняет разные функции в разных бизнес-процессах, это создает

трудности в управлении и определении организационной структуры компании. Именно поэтому для построения оргструктуры приходится выбирать одну точку зрения: работника, функции или, как в нашем случае, процессов.

Если рассматривать каждый отдел как совокупность сонаправленных бизнес-процессов, то на данный момент компания представлена тремя подразделениями. Высший уровень управления представлен директором, который принимает решения стратегического характера, занимается постановкой целей и задач организации. Программист занят в обеспечивающих процессах и работает удаленно. Основные подразделения, занятые основными бизнес-процессами представлены:

- 1) академией развития и образования (АРО), в его составе специалист академии.
- 2) проектным офисом во главе с менеджером по проектам и специалистом офиса;
- 3) финансовым отделом: главный бухгалтер, бухгалтер.

Академия развития и образования занимается подготовкой, организацией и проведением курсов повышения квалификации, профессиональной переподготовки и различных семинаров. Данная деятельность является основной, и приносит большую часть выручки. Проектный офис – молодое подразделение, которое ведет всю деятельность по краткосрочным проектам в сфере разработки, постановки бизнес-процессов организаций и нормирования труда. Финансовый отдел занят ведением управленческого и бухгалтерского учета деятельности компаний, обратившихся в «СОФИТ». Большинство обеспечивающих процессов по уборке и обеспечению компании выведено на аутсорсинг, однако, финансовый отдел занят также внутренним бухгалтерским и налоговым учетом, формированием регулярной отчетности и формированием учетной политики Общества непосредственно.

С 2013 г. в компания «СОФИТ» активно и успешно развивается в сфере дополнительного профессионального образования. «СОФИТ» организует семинары, конференции, тренинги, презентации, мастер-классы и курсы повышения квалификации. Также компания оказывает консультационные услуги в сфере бизнеса и финансов.

Академия развития и образования ООО «СОФИТ» регулярно проводит курсы повышения квалификации по законам 44-ФЗ и 223-ФЗ и профессиональной переподготовки «Специалист в сфере закупок», это является одним из основных направлений работы организации [20]. Второе ключевое направление работы отдела – курсы и семинары в сфере бизнеса, которые в 2020 году принесли отделу большую часть выручки.

Реализуемые программы Академии развития и образования ООО «СОФИТ» разработаны на основании установленных квалификационных требований, профессиональных стандартов и требований соответствующих федеральных государственных образовательных стандартов среднего профессионального и высшего образования к результатам освоения образовательных программ (ОП). В августе 2019 года компания «СОФИТ» успешно прошла проверку комитета контроля надзора и лицензирования в сфере образования.

2.2 Анализ хозяйственной деятельности ООО «СОФИТ»

Как коммерческая организация, ООО «СОФИТ» ведет хозяйственную деятельность, соответственно, эффективность работы организации можно отчасти определить, проведя краткий анализ хозяйственной деятельности. Первым этапом проведения анализа хозяйственной деятельности является анализ динамики выручки. Используя отчет о прибылях и убытках за 2017-2020 год, был проведен анализ динамики выручки и построена таблица 4.

Среднегодовой темп роста составил 97%, это значит, выручка от реализации снизилась

Таблица 4– Динамика выручки от реализации ООО «СОФИТ»

Показатель	Год	2017	2018	2019	2020
Выручка от реализации, тыс. руб.		6 479	7 093	10 943	5 914
Абсолютное отклонение, тыс. руб.		-	614	3 850	-5 029
Базисные темпы роста, %		100%	109%	169%	91%
Цепные темпы роста, %		100%	109%	154%	54%
Базисные темпы прироста, %		-	9%	69%	-9%
Цепные темпы прироста, %		-	9%	54%	-46%
Среднегодовой темп роста, %		$\sqrt[3]{(1 * 1,09 * 1,54 * 0,54)} = 97\%$			

С 2017 по 2020 год объем реализованных услуг уменьшился на 565 тыс. руб. (9%), при этом за последний отчетный период произошло снижения выручки на 5 029 тыс. руб. (54%). Максимальный рост произошел в 2019 году – выручка увеличилась на 3 850 тыс. руб. (54%) (рисунок 10).

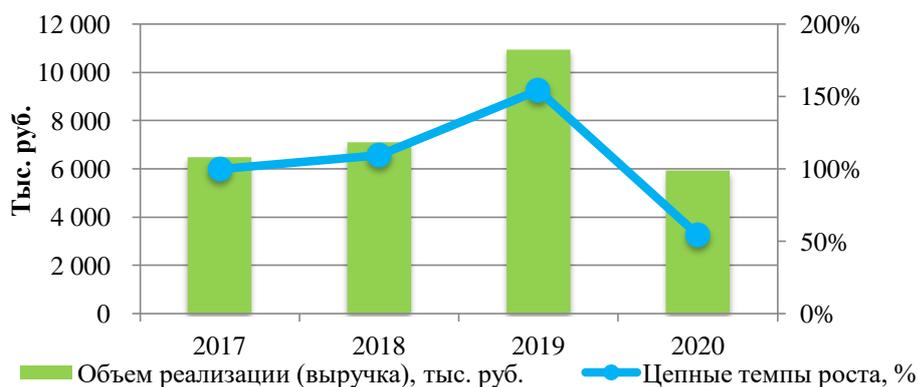


Рисунок 10 – Динамика выручки и темпов ее роста ООО «СОФИТ»

До 2019 года включительно выручка от реализации и ее темпы роста непрерывно росли (на 4 464 тыс. руб. = 69%). Но в 2020 году показатели снизились, так как произошло резкое снижение объема оказанных услуг (с 10 943 тыс. руб. в 2019 году до 5 914 тыс. руб. в 2020 году), соответственно, темпы роста снизились с 154% в 2019 году до 54% в 2020. При этом в 2020 году только один клиент принес примерно 20% всей выручки, этот проект был направлен как на корпоративное обучение, над которым работала АРО, так и на оптимизацию бизнес-процессов, под управлением нового проектного офиса.

Снижение выручки в 2020 году на 46% можно объяснить запретом на проведение крупных очных мероприятий, на чем основана деятельность академии развития и образования Общества и общей ситуации в мире.

Составленная таблица 5 отражает динамику себестоимости оказанных услуг организации за 4 года с 2017 по 2020гг.

Таблица 5 – Динамика себестоимости ООО «СОФИТ»

Показатель	Год	2017	2018	2019	2020
Себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.		6 305	7 002	5 965	3 984
Абсолютное отклонение, тыс. руб.		-	697	-1 037	-1 981
Базисные темпы роста, %		100%	111%	95%	63%
Цепные темпы роста себестоимости, %		100%	111%	85%	67%
Базисные темпы прироста, %		-	11%	-5%	-37%
Цепные темпы прироста, %		-	11%	-15%	-33%
Среднегодовой темп роста, %		$\sqrt[3]{(1 * 1,24 * 0,59 * 0,67)} = 86\%$			

Среднегодовой темп 86% указывает на снижение себестоимости оказанных услуг (СС). За четыре года СС снизилась с 6 305 тыс. руб. до 3 984 тыс. руб., значит, снижение произошло на 37% (рисунок 11). Больше всего себестоимость увеличилась в 2018 году – на 697 тыс. руб. (11%). За последний год себестоимость снизилась значительно больше всего: на 1 981 тыс. руб. (37%).

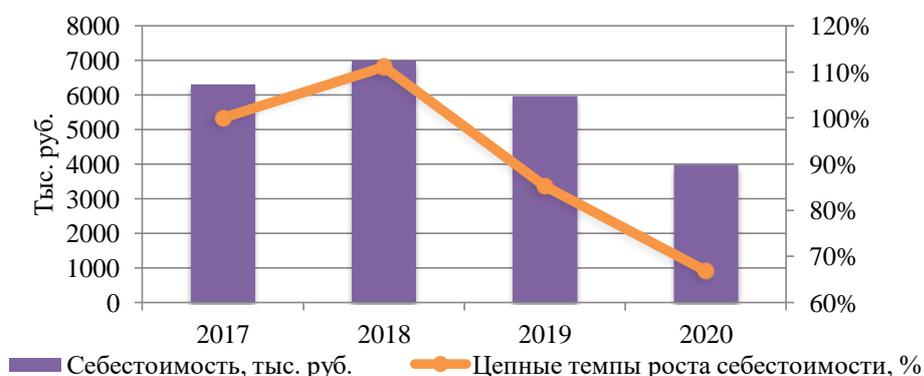


Рисунок 11 – Динамика себестоимости и темпов ее роста ООО «СОФИТ»

Себестоимость оказанных услуг изменялась весь исследуемый период непропорционально выручке. Так до 2018 года себестоимость росла (с 6 305 тыс. руб. в 2017 до 7 002 тыс. руб.), но в 2019 году начала резко снижаться и к 2020 упала на 3 018 тыс. руб. Снижение общей себестоимости не является однозначно хорошим показателем, такая динамика связана в первую очередь со снижением объемов оказанных компанией услуг, что влечет за собой снижение затрат. Для более точного результата анализа рассмотрим цепные темпы роста выручки и себестоимости на одном графике (рисунок 12).

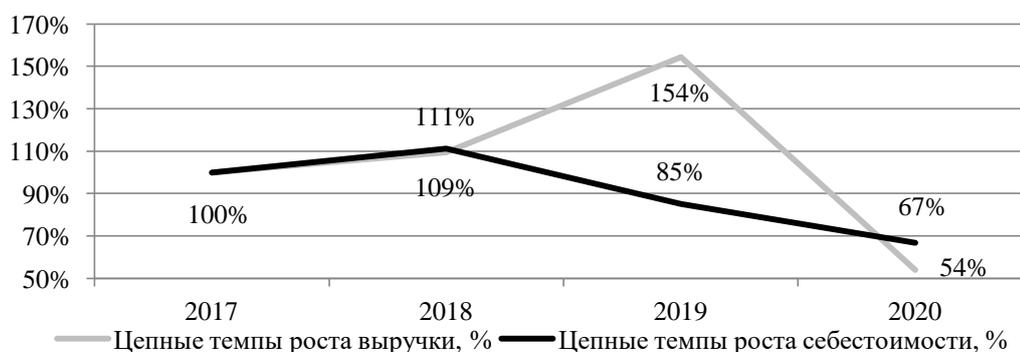


Рисунок 12 – Динамика цепных темпов роста выручки и себестоимости ООО «СОФИТ»

Темпы роста себестоимости были ниже темпов роста выручки только в 2019 году и составили 85% и 154% соответственно, что является очень резким изменением. При этом в 2018 году выручка увеличилась с меньшей интенсивностью (109%), чем себестоимость (111%), так же, как и в 2020 (54% и 67% соответственно). Компании стоит стремиться к показателям 2019 года, что доказывает и динамика операционной и чистой прибыли (рисунок 13).



Рисунок 13 – Динамика операционной и чистой прибыли ООО «СОФИТ»

За счет максимального размера выручки и минимального роста себестоимости в 2019 году компания также получила и максимальную операционную прибыль, а за счет равных прочих доходов и расходов, чистая прибыль отличается от нее только на размер налога. Чистая прибыль была в несколько раз меньше того же показателя 2019 года из-за сниженного объема реализации услуг, который был связан со сниженным спросом на очное обучение и выросшим спросом на дистанционное обучение, стоимость которого ниже очного.

Каждое подразделение занимается своим основным видом деятельности, услугой, преследующей достижение конкретных результатов путем выполнения определенных действий. Тогда основная деятельности компаниями представлена тремя видами деятельности и, следовательно, тремя бизнес-процессами: оказание услуг в сфере дополнительного профессионального образования (АРО), в сфере финансового сопровождения (финансовый отдел) и проектная деятельность (проектный офис).

2.3 Анализ основных финансовых показателей ООО «СОФИТ»

Наиболее подходящими для финансового анализа будут показатели последних двух лет – 2019 и 2020 годов. В таблице 6 представлена структура выручки и затрат в виде управленческого отчета о прибылях и убытках компании за 2019 год в разрезе видов деятельности. Так как проектный офис образовался только в конце 2020 года, анализ его показателей не отражен в отчете 2019 года. Компания использует режим упрощенной системы налогообложения и не является плательщиком основного налога на прибыль.

Таблица 6 – Управленческий отчет о финансовых результатах ООО «СОФИТ» за 2019 год

Показатель	АРО	Доля от суммы	Финансовый отдел	Доля от суммы	Сумма
Выручка, тыс. руб.	9 026	82%	1 916	18%	10 942
Переменные расходы, тыс. руб.	4 646	88%	615	12%	5 261
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	4 380	77%	1 301	23%	5 681
Норма маржинальной прибыли, %	49		68		52%
Распределенные постоянные расходы, тыс. руб.	699	99%	5	1%	704
Валовая прибыль, тыс. руб.	3 681	74%	1 296	26%	4 977
Валовая рентабельность продаж, %	41		68		45
Общехозяйственные постоянные расходы, тыс. руб.					3 063
Операционная прибыль, тыс. руб.					1 914
Прочие доходы, тыс. руб.					217
Прочие расходы, тыс. руб.					217
Налог, тыс. руб.					17
Чистая прибыль, тыс. руб.					1 897
Чистая рентабельность, %					17

Доля выручки от оказания образовательных услуг составила больше 80% от общей суммы выручки (рисунок 14), это делает АРО ключевым бизнес-процессом компании. За счет незначительных прямых расходов финансового отдела, норма маржинальной прибыли отдела составила 68%, а норма маржинальной прибыли отдела АРО составила только 49%. Это значит, что в 2019 году финансовый отдел в большей мере обеспечил покрытие постоянных расходов, чем академия развития и образования. При этом общая норма маржинальной прибыли составила 52%, то есть большую часть расходов в 2019 году занимали переменные затраты, в основном представленные заработной платой сотрудников. Стоит отметить, что из-за длительности процессов расходы и затраты в месяц обычно отличаются, так как операционный цикл заканчивается только в конце процесса.



Рисунок 14 – Структура выручки и прямых затрат ООО «СОФИТ» в 2019 году

Почти 89% прямых затрат в 2019 году составили затраты академии развития и образования, но выручка этого отдела, при этом, только 82%, это отражается и на норме маржинальной прибыли, которая в финансовом отделе немного выше (68%), чем в академии развития (49%).

Динамика основных показателей показала резкое снижение результативности деятельности компании. В таблице 7 представлен управленческий отчет о финансовых результатах Общества за 2020 год для сравнения с показателями 2019 года и анализа эффективности. Основным изменением деятельности является появление нового подразделения в виде проектного офиса, приносящего отдельную долю выручки и затрат.

Таблица 7 – Управленческий отчет о финансовых результатах ООО «СОФИТ» за 2020 год

Показатель	АРО	Доля от суммы	Финансовый отдел	Доля от суммы	Проектный офис	Доля от суммы	Сумма
Выручка, тыс. руб.	2 778	47%	1 784	30%	1 352	23%	5 914
Переменные расходы, тыс. руб.	1 319	52%	729	29%	503	20%	2 551
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	1 459	43%	1 055	31%	849	25%	3 363
Норма маржинальной прибыли, %	53		59		63		57%
Распределенные постоянные расходы, тыс. руб.	575	40%	839	59%	19%	1%	1 433
Валовая прибыль, тыс. руб.	884	0	216	11%	830	43%	1 930
Валовая рентабельность продаж, %	432		12		61		33
Общехозяйственные постоянные расходы, тыс. руб.							1 693
Операционная прибыль, тыс. руб.							237
Прочие доходы, тыс. руб.							386
Прочие расходы, тыс. руб.							386
Налог, тыс. руб.							16
Чистая прибыль, тыс. руб.							221
Чистая рентабельность, %							4

В 2020 году произошло не только резкое снижение выручки из-за введенных ограничений на проведение очных мероприятий, но и заметное изменение в структуре выручки и затрат. Это в большей степени было связано с изменением структуры компании и появлением нового перспективного отдела. Соотношение нормы маржинальной прибыли резко изменилось, и теперь большую маржинальную прибыль обеспечивает АРО (норма 53%), при этом большее значение нормы маржинальной прибыли приходилось на проектный офис. Норма маржинальной прибыли в финансовом отделе за 2020 год составила 59%, что меньше прошлогоднего показателя. Образовавшийся только в четвертом квартале проектный офис обеспечил 23% выручки, а норма маржинальной прибыли отдела составила максимальные по компании 63%, это означает, что отдел перспективен, а большая часть затрат подразделения – постоянные и связаны с оплатой труда специалистов.

Структура выручки в 2020 году изменилась как за счет появления нового отдела в компании – проектного офиса (20% общей выручки), так и за

счет общего увеличения доли выручки от финансового консультирования в целом с 18% до 30% (рисунок 15).

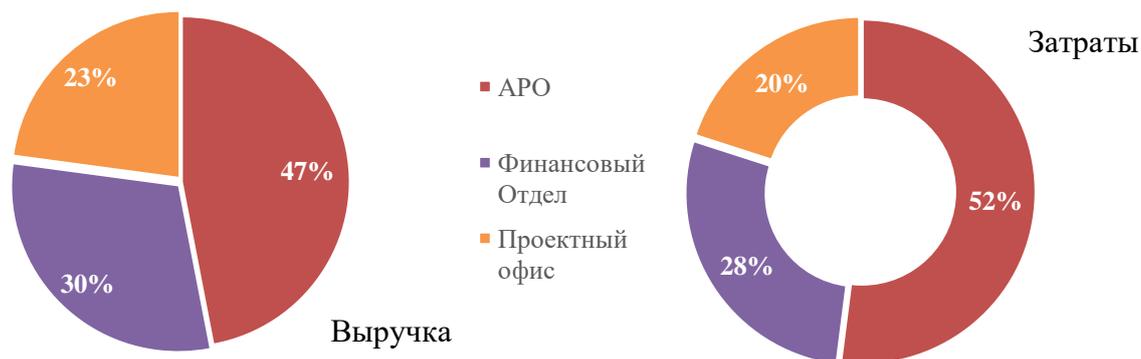


Рисунок 15 – Структура выручки и прямых затрат ООО «СОФИТ» в 2020 году

В 2020 году переменные затраты по всем трем отделам были меньше постоянных, это отразилось на повышении нормы маржинальной прибыли по предприятию в целом с 52% до 57%, то есть покрыть постоянные затраты компания могла быстрее. Проектный офис понес 20% переменных затрат, а выручил 23% из общей суммы, что также является эффективным распределением ресурсов. Однако валовая рентабельность снизилась с 45% до 33% за счет снижения выручки.

Расчет финансовой эффективности предложений для совершенствования бизнес-процессов будет проведен на основе изменения переменных расходов и маржинального анализа. Соответственно, сначала необходимо провести анализ показателей маржинальности за последние два периода – 2019 и 2020 гг., он представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Маржинальный анализ ООО «СОФИТ» за 2019 и 2020 год

Показатель	2019 год			2020 год			
	АРО	Финансовый отдел	Итого	АРО	Финансовый отдел	Проектный офис	Итого
Выручка, тыс. руб.	9 026	1 916	10 942	2 778	1 784	1 352	5 914
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	4380	1301	5681	1 459	1 055	849	3 363
Норма маржинальной прибыли, %	41	68	45	53	59	63	57
Распределенные постоянные расходы, тыс. руб.	699	5	704	575	839	19	1433

Продолжение таблицы 8

Общехозяйственные постоянные расходы, тыс. руб.	3 063	1 693
Операционная прибыль, тыс. руб.	1 914	237
Порог рентабельности, руб./год	7 256	5 497
Запас финансовой прочности, руб./год	3 686	417
Запас финансовой прочности, %	34%	7%
Сила воздействия операционного рычага	2,97	14,19

Наблюдается интересная тенденция, хотя порог рентабельности за год снизился с 7 256 руб./год до 5 497 руб./год, запас финансовой прочности не увеличился. Это произошло из-за того, что в 2020 году ООО «СОФИТ» «перешагнуло» порог рентабельности только на 417 тыс. руб. (7%), а в 2019 году эта разница составила 3 686 тыс. руб. (34%), значит, деятельность организации стала менее финансово устойчивой, и в будущем сокращать объемы реализации нельзя. Увеличиваемый операционный рычаг означает повышение рисков компании, и при изменении выручки, прибыль больше подвергнута изменениям.

Во втором разделе работы была описана деятельность ООО «СОФИТ», его организационная структура и структурные подразделения, ключевым из которых является академия развития и образования, которая приносит большую долю выручки. Также был проведен анализ динамики хозяйственной деятельности за счет исследования выручки, себестоимости оказанных услуг и прибыли за четыре года (2017-2020 гг.). Он показал, что в 2019 году компания показала наибольший результат как в части выручки, так и по отношению к чистой прибыли, а в 2020 году по ряду причин показатели сильно ухудшились. Анализ ключевых финансовых показателей рентабельности и структуры затрат показал, что за последний отчетный период компания стала менее устойчивой и финансовые риски увеличились.

Для того, чтобы улучшить проанализированные показатели, деятельность компании нуждается в улучшениях, достичь которых можно в частности за счет совершенствования бизнес-процессов. Так как оказание услуг в сфере дополнительного образования является ключевым основным бизнес-процессом, в первую очередь необходимо проводить анализ и последующее совершенствованию именно этого процесса. Этому посвящен третий раздел данной работы.

3 Совершенствование бизнес-процессов организации

3.1 Анализ текущих бизнес-процессов ООО «СОФИТ»

Разделим бизнес-процессы ООО «СОФИТ» согласно цепочке создания ценностей, предложенной Майклом Портером. Тогда к основным бизнес-процессам будут относиться создание, организация и реализация образовательных программ, и ведение проектов. А к вспомогательным процессам будет относиться управление человеческими ресурсами, ведение бухгалтерского и управленческого учета и процесс закупок. Для анализа бизнес-процессов в данной работе были рассмотрены бизнес-процессы отдела Академии развития и образования ООО «СОФИТ», которые представляют основную деятельность организации, и именно от них в основном зависит выручка компании и ее прибыль.

Рассмотрим процессы укрупнено. Так всю деятельность отдела можно разделить на 6 длительных бизнес-процессов:

- 1) планирование образовательной программы;
- 2) разработка образовательной программы и документации по ней;
- 3) продажи;
- 4) подготовка к реализации;
- 5) реализация образовательной программы;
- 6) формирование отчетов.

На рисунке 16 представлена совокупная модель основных бизнес-процессов АРО, смоделированная на основе нотации IDEF0. Она показывает общую последовательность процессов в компании и владельцев этих процессов. Для большей ясности процессов, нами была построена модель бизнес-процессов отдела на основании нотации BPMN и представлена в приложении А. Она отражает последовательность процессов и подпроцессов, и также как модель IDEF0 отражает владельцев процессов. При этом модель BPMN также отражает вариативность течения процесса.

Участники данного процесса – специалист академии развития и образования, директор компании и главный бухгалтер, при этом владельцем всех процессов является специалист АРО.



Рисунок 16 – Бизнес-процессы академии развития и образования ООО «СОФИТ»

На входе процесса расположены паспорта образовательных программ прошлых лет, базы преподавателей и потенциальных клиентов. На выходе бизнес-процесса в результате работы специалиста – оформленные архивы используемых документов и личных дел участников программ.

Стоит отметить, что организация образовательной программы – длительный процесс, продолжительность которого нормируется только календарным планом мероприятия и составляет в среднем больше 6 недель. Наиболее сложным для нормирования является процесс продаж, самый продолжительный процесс, который в основном зависит от скорости возврата информации специалисту от внешних участников процесса – слушателей, поэтому рассчитывать продолжительность данного процесса или составлять фотографию рабочего времени одного рабочего дня нецелесообразно.

Каждый бизнес-процесс имеет три универсальных показателя эффективности – продолжительность, стоимость и качество выхода. Но к отдельным процессам можно применить определенные показатели

результативности, также описывающие качество процесса. Описание каждого процесса и показателя его результативности собраны в таблице 9. Изучение данных показателей поможет выявить наиболее более эффективные процессы, которые не нуждаются в подробном изучении и совершенствовании и более проблематичные процессы, которые подлежат совершенствованию.

Таблица 9 – Анализ бизнес-процессов академии развития и образования ООО «СОФИТ»

Тип процесса	Бизнес-процесс	Цель процесса	Показатель результативности и процесса	Значение показателя в 2019/2020 гг
Основной	1. Планирование образовательных программ	Составить график проведения и список программ к реализации	Количество ОП; Количество новых ОП; Доля новых ОП	43/39, 28/15, 65/38%
Основной	2. Разработка ОП и документации по ней	Составить/обновить рабочую программу ОП	Отзывы слушателей;	94% положительных
Обеспечивающий	3. Продажи ОП	Составить список заявок и договоров, получить вознаграждение за продукт	Количество слушателей, записавшихся на ОП	447/291
Основной	4. Подготовка к реализации ОП	Организация будущего обучения, подготовка раздаточного материала, составление актов	Переменные затраты; Постоянные затраты	4646/589 тыс. руб. 3767/3126 тыс. руб.
Основной	5. Реализация образовательной программы и сбор	Передача знаний и умений в соответствии с ОП, подписание документов	Выручка; Отзывы слушателей; Количество успешно прошедших ОП слушателей	9026/3848 тыс.руб.; 94% положительных; 447/291
Обеспечивающий	6. Формирование отчетов по ОП	Передача договоров и актов в бухгалтерию, отчета по затратам директору	Укомплектованность архивов	97%

Анализ бизнес-процессов по показателям результативности показал, что количество реализованных образовательных программ за прошедшие два года изменилось незначительно, но при этом доля новых программ снизилась с 65% до 38%, это может говорить о повышении повторяемости базовых программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки, а новые семинары и курсы были проведены с меньшей частотой. Это также

говорит о том, что компания «СОФИТ» делала акцент на проверенных программах для обеспечения устойчивости в кризисный период, что не является показателем низкой эффективности.

Выручка отдела за рассматриваемый период снизилась с 9 026 тыс. руб. до 3 848 тыс. руб., что может быть как результатом реализации в большей мере дистанционных программ по более низкой стоимости, так и нарушении в самом процессе продаж. Так в 2019 году образовательные программы прошли 447 слушателей, а в 2020 это количество снизилось до 291 человека. Соответственно, выручка на 1 одного слушателя уменьшилась с 20 тыс. руб./ чел. до 13 тыс. руб./чел. Такое значительное снижение также говорит о необходимости дальнейшего анализа процесса, так как количество программ снизилось незначительно. Резкое изменение переменных затрат было связано с изменением в их учете и маловероятно связано с нарушениями в процессе.

По окончании каждой образовательной программы специалист АРО собирает обратную связь со слушателей в виде электронного анкетирования и чаще всего слушатели ставят отличную оценку результатам обучения. При этом, получается собрать не 100% мнений, так как некоторые слушатели игнорируют просьбу пройти данное анкетирование. В дополнение к этому важно не только собрать данные, но и обработать с применением единой формы учета, чтобы можно было в дальнейшем использовать полученные данные в динамике, но этого не происходит в организации.

Для проведения дальнейшего анализа бизнес-процессов, нами был использован такой метод изучения, как сравнение с планом. На протяжении всего периода прохождения практики, проводилось наблюдение деятельности отдела. Так как в компании прописаны регламенты по осуществлению большинства процессов, результаты наблюдения необходимо сравнить с соответствующими регламентами.

На основе наблюдения за деятельностью специалиста АРО на протяжении всего цикла бизнес процесса была составлена таблица в

приложении Б, отражающая отклонение фактической деятельности отдела от запланированного порядка. На данном этапе необходимо рассматривать процессы подробнее, основываясь на построенной модели ВМР.

Сравнительный анализ показал, что в фактической деятельности отдела присутствуют отклонения от регламента, который представляет собой запланированный порядок действий, исполнение которого в наибольшей степени приблизит процесс организации образовательной программы к максимальной эффективности. Так точное подтверждение даты программы от преподавателя поступает только на этапе подготовки к реализации программы, что может повлечь за собой сдвиги дат. При этом договоры со слушателями обязательно содержат дату проведения мероприятия, и при ее смене непременно придется менять каждый договор. Также это может привести к расторжению договоров по причине занятости слушателей. Это может повысить длительность процесса продаж.

Еще одно отличие текущего процесса продаж от регламента – размещение информации о будущих программах в социальных сетях. В современном мире грамотное ведение и развитие социальных сетей – важный инструмент продвижения, способный привлечь новых клиентов. Пропуск данного этапа процесса незначительно сокращает продолжительность процесса, но снижает его эффективность, которая выражается в количестве записавшихся на программу слушателей и сумме выручки по результатам программы.

Современный метод совершенствования бизнес-процессов – их автоматизация, то есть использование технических средств для уменьшения ручного труда. В различных сферах деятельности можно улучшать бизнес-процессы за счет уменьшения ручного труда и как следствие улучшить основные показатели эффективности процесса – сократить время процессов и их стоимость и увеличить качество выходов. Организация обучающих курсов предполагает большое количество работы с документацией различных видов, это означает, что внедрение автоматизации упростит работу специалиста в

части формирования и заполнения документации, а также обеспечит быстрый внешний документооборот. Хотя в 2020 году в компании была проведена автоматизация некоторых процессов, часть из них продолжает выполняться вручную. Анализ автоматизации этапов процесса организации образовательных программ проведен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ автоматизации процессов академии развития и образования ООО «СОФИТ»

Бизнес-процесс	Формы документов на выходе	Средства автоматизации	Характеристика автоматизации
1. Планирование образовательных программ	календарный план мероприятий на период	1С	удовлетворительная
2. Разработка образовательной программы и документации по ней	паспорт ОП	1С	удовлетворительная
	регистрационная форма	шаблон Excel	
	форма контроля	шаблон Word	
	письмо для оповещения	Word	
3. Продажи образовательной программы	договор/контракт со слушателем	шаблон Word	неудовлетворительная
	шаблон письма для рассылки	шаблон Canvas	
	заполненная регистрационная форма	Excel	
	счет на оплату	1С	
4. Подготовка к реализации образовательной программы	бюджет по мероприятию	Word	удовлетворительная
	реестр договоров	1С	
	акты оказания услуг	1С	
	договоры ГПХ (от бухгалтера)	1С	
	накладная на списание материалов	1С	
5. Реализация образовательной программы	форма зарегистрированных слушателей на курс	1С	удовлетворительная
	заявление-карточка слушателя	шаблон Word	
	ведомость вводного инструктажа по технике безопасности	журнал	
	приказ на зачисление	1С	
	ведомость регистрации удостоверений	1С	
	анкета	Google-форма	
	приказ на отчисление	1С	
	таблица ФИС ФРДО	шаблон Word	
	сводная анкета	Excel	
	6. Формирование отчетов	архив личных дел	
архив договоров		руками	
папка с электронными документами		корневая папка	

В прошлом году в период автоматизации процессов АРО, компания смогла автоматизировать большую часть бизнес-процессов. Так на протяжении всего процесса организации образовательной программы в АРО используются различные инструменты, упрощающие работу сотрудника, например программа автоматизации учета 1С: Управление торговлей, с помощью которой проводится большая часть операций по учету деятельности и формированию документов. Компания имеет потенциал внедрить систему взаимодействия с клиентами CRM для ведения баз клиентов, аналитики и улучшения обслуживания клиентов. Она позволит отслеживать историю отношений с каждым клиентом и подстраивать под них работу.

Еще один этап бизнес-процесса, который компания способна автоматизировать – ведение электронных личных дел. ООО «СОФИТ» хранит архивы личных по каждому участнику каждой образовательной программы, в личное дело входит карточка заявления, согласие на обработку личных данных, диплом о профессиональном образовании и свидетельство о браке при отличии фамилии в дипломе и текущей фамилии. В совокупности эти 4 документа могут занимать от двух до шести листов бумаги, каждый из которых необходимо распечатать и подшить с соответствующую папку. Кроме долгого процесса формирования архива, специалист тратит большое количество времени на сбор необходимых документов, так как не все слушатели проходят очные курсы или не имеют возможности представить какой-либо документ по иной причине.

Ведение личных дел в электронном виде не только сократит объем затрачиваемой бумаги и места в офисе, но и упростит процесс сбора требуемых документов, так как зачастую слушатели программ заново проходят курсы по истечении срока действия удостоверений повышения квалификации или приходят на другие организуемые «СОФИТ» программы.

3.2 Предложения по совершенствованию бизнес-процессов ООО «СОФИТ»

Обобщая все полученные в результате анализа данные, мы составили таблицу 11, которая отображает все недостатки бизнес-процесса. На основе проведения сравнительного анализа регламентов Общества и фактического течения бизнес-процессов, наблюдением за деятельностью организации и мозгового штурма со специалистом АРО и директором ООО «СОФИТ» был разработан план по совершенствованию бизнес-процесса.

Таблица 11 – Предложения по совершенствованию процессов академии развития и образования ООО «СОФИТ»

№	Бизнес-процесс	«Узкое место»	Предложения по совершенствованию	Показатель результативности, На что влияет
3	Продаж и ОП	неавтоматизированное взаимоотношение с клиентами, нет ведения социальных сетей	введение CRM	Улучшение коммуникаций, скорость обмена информацией, сокращение времени восстановления документов
			развитие социальных сетей	Увеличение количества клиентов за счет повторных продаж; Косвенно на трудовые затраты
4	Подготовка к реализации ОП	из-за несогласованности точной даты проведения ОП с преподавателем, приходится переносить курсы, это вызывает неудобство слушателям и специалист должен переделывать договоры, что ведет к дополнительным затратам времени и повышению альтернативных издержек	выполнять регламент и точно согласовывать даты с преподавателями при планировании программ или до начала продаж	Сокращение времени составления документов, косвенно на трудовые затраты
5	Реализация ОП	после прохождения ОП слушатели проявляют малую активность по заполнению анкет и предоставлению необходимых документов	выделять время на анкетирование в последний день обучения курса, составлять отчет оценок, уточнять, что не так	Увеличение качества оценки реализуемых ОП, что позволяет выделять перспективные программы и совершенствовать новые; Востребованные программы=больше клиентов=больше прибыли
6	Формирование отчетов	личные дела собираются вручную через почту и WhatsApp по окончании программы, что занимает очень много времени	вести электронные личные дела	Сокращение времени; Косвенно на трудовые затраты

Таким образом, на все обнаруженные узкие места бизнес-процесса «организации образовательной программы» было предложено четыре меры совершенствования процесса:

1) утверждать точный график программы с лектором на этапе планирования программы;

2) внедрить систему управления взаимоотношениями с клиентом (CRM);

3) организовать грамотное ведение социальных сетей согласно контент-плану по теме ОП;

4) выделять время в последний день программы на заполнение анкеты или использовать индивидуальный подход в электронной рассылке;

5) разработать и внедрить систему электронных личных дел слушателей.

Модель бизнес-процессов АРО после совершенствования представлена на основе нотации BPMN в приложении В. Эффективность предложенных мер будет появляться по-разному. Заранее утвержденный график программы предотвратит нежелательные затраты времени на уведомление слушателей и обновление документации при переносе программы преподавателем. Рассчитать такой эффект можно на основе альтернативных издержек, в тот рабочий день, что специалист потратит на отправку писем или совершение звонков записавшимся слушателям, он может начать разработку другого проекта или продолжение работы в текущем бизнес-процессе.

Введение обязательного анкетирования обеспечит охват 100% слушателей, и более точную оценку программы, так как слушатель, у которого были претензии к программе, может не ответить на анкету в период после окончания программы. Более точная оценка программы слушателей может повлиять на изменение рабочей программы курса или даже смену преподавателя. Это повысит эффективность бизнес-процесса на этапе планирования программы и упростит анализ удовлетворенности слушателей.

Если провести анкетирование в конце лекции не удалось, необходимо применять индивидуальный подход при рассылке электронной анкеты. Важно убедить клиентов в ценности этой анкеты для них, при этом сейчас простые скидки и бонусы не работают. Необходимо показать важность клиента и его мнения для компании и применять полученные предложения на практике.

Система CRM или система управления взаимоотношениями с клиентом позволит отслеживать историю работы с клиентами и будет хранить все необходимые данные о слушателе, что поможет сократить время взаимодействия и обмена информацией со слушателями, а также поможет привлечь новых клиентов, также это для привлечения клиентов работают активные социальные сети. Система CRM также поможет в ведении электронных личных дел, что в свою очередь снизит распределенные расходы на бумагу и чернила для принтера. Также это окажет положительное влияние на корпоративный облик компании в виде заботы об экологии. Некоторые из предложенных мер требуют затрат, следовательно, необходимо рассчитать результативность мероприятий и оценить целесообразность инвестиций.

3.3 Оценка методов совершенствования бизнес-процессов

Для управления бизнес-процессами организации важно контролировать время каждого процесса, так как это один из ключевых показателей эффективности любого процесса. Первым этапом оценки предложенных методов будет расчет изменения затрат времени текущих бизнес-процессов после применения некоторых предложенных мероприятий. Для этого построена таблица 12.

Ведение формирования контент-плана – непростой процесс, требующий работы специалиста, но в рамках расчетов, будем учитывать

непосредственное время размещения материалов в социальных сетях Instagram и Вконтакте.

Таблица 12 – Оценка изменения затрат времени за счет предложенных мероприятий

Бизнес-процесс	Текущая продолжительность, мин.	Мероприятие	Возможная продолжительность, мин.	Эффект, мин.
3.1. Размещение информации о программе в интернет-источниках (сайт и социальные сети)	0	размещение информации об ОП в социальных сетях	45	+45
4.3. Окончательное согласование даты программы с преподавателем	200	согласовывать даты с преподавателями при планировании программ	0	-200
5.4 Проведение анкетирования	0	выделять время на анкетирование в последний день обучения курса	6	+6
6.1 Формирование архивов личных дел	1832,5	вести электронные личные дела	1278,3	-554,2
Итого				-701,2

Длительность процесса продаж увеличится на 45 минут за счет ведения социальных сетей. Это мероприятие направлено на увеличение количества клиентов, соответственно затраченное время не является негативным эффектом. При изменении даты проведения мероприятия специалист АРО тратит в среднем 200 минут на информирование слушателя и редактирование составленного договора. При условии, что в каждой группе в среднем 10 слушателей, процесс подготовки к организации образовательной программы продлевается на 200 минут. При соблюдении регламента и согласовании даты на этапе планирования программы, можно полностью избежать этих затрат времени.

Проведение анкетирования в конце программы увеличит продолжительность процесса организации программы на 6 минут. Учитывая сбор 100% мнений слушателей, можно будет обратить внимание на недостатки ОП и за счет изменений улучшить качество программы и привлечь больше клиентов, приносящих прибыль.

При условии, что на отправку сообщения, скачивание, печать и закрепление файлов одного личного дела у сотрудника в среднем уходит 3 минуты 15 секунд, а в каждой группе в среднем 10 человек (32,5 минуты на всю программу). При применении системы электронных личных дел, специалист АРО фактически не будет затрачивать время на распечатывание и сшивание документов, что сократит время работы специалиста после отправки письма до скачивания файла и размещения в определенной электронной папке до 1 минуты 50 секунд на одно дело (18,3 минуты на программу). Больше всего времени процесса уходит на ожидание отклика клиента (в среднем 3 часа), тогда составления личного дела по одной образовательной программе увеличивается на 1800 минуты, что составляет почти 4 рабочих дня. Так как в среднем в одной группе 3 из 10 слушателей уже являлись клиентами компании, сократить время ожидания по одной программе удастся на 540 минут за счет наличия документов в базе. А совокупное снижение продолжительности бизнес-процесса с учетом увеличения операционного цикла составит 701,2 минуты.

Сокращение времени бизнес-процесса приводит не только к повышению его эффективности за счет уменьшения операционного цикла, но и за счет косвенного снижения затрат и увеличения маржинальной прибыли. Переменные затраты на единицу продукции, то есть на одного слушателя снижаются, а за счет привлечения большего числа слушателей, выручка увеличивается больше затрат. Таблица 14 отражает стоимость применяемых мер и их влияние на снижение затрат на одну образовательную программу.

Таблица 13 – Оценка материальных затрат предложенных мероприятий

Бизнес-процесс	Мероприятие	Расход, руб.	Эффект, руб.	Чистый доход, руб.
			30% выручки = +45 979	
3. Продажи ОП	использовать CRM	-1 580		44 399
3.1. Размещение информации о программе в интернет-источниках (сайт и социальные сети)	размещать информацию об ОП в социальных сетях	0	2 слушателя = +33 000	33 000

Продолжение таблицы 13

4.3. Окончательное согласование даты программы с преподавателем	согласовывать даты с преподавателями при планировании программ	0	-затраты 200*4,74= +948	948
5.4 Проведение анкетирования	выделять время на анкетирование в последний день обучения курса	0	+16500	16500
6.1 Формирование архивов личных дел	вести электронные личные дела	0	-затраты: 554,2*4,74= +2 627 30*1,67=+51	2 678
Итого				97 525

Внедрение системы взаимодействия с клиентами CRM в среднем приводит к увеличению выручки на 30% (45 979руб.). При этом оплата за два месяца составит не больше 1 600 руб. Тогда компания получит 44 399 руб. чистого дохода с одной проведенной образовательной программы при внедрении CRM.

Развитие социальных сетей мы рассматривали на базовом уровне, не привлекая специалистов по таргетингу и маркетингу. Тогда при регулярном ведении социальных сетей два слушателя могут заинтересоваться программой. При совокупном среднем чеке за 2019 и 2020 год 16 500 руб., компания сможет привлечь 33 000 руб. выручки. Совершенствование образовательных программ поможет привлечь к новой программе хотя бы одного человека и принесет 16 500 руб.

Сокращение продолжительности не повлияет на повышение выручки непосредственно, но поможет косвенно снизить затраты на оплату труда и социальные отчисления, так как из-за сокращения продолжительности данного процесса, сотрудник перенаправляет работу на другие процессы. Так при ставке специалиста с учетом социальных отчислений 4,47 руб./мин., согласование даты мероприятия на этапе планирования и ведение электронных дел сократит расходы на одну программу на 2 678 руб., при условии, что время, затрачиваемое на уведомление слушателей о переносе

программы и переоформление документов полностью сократится (на 554,2 мин.). Также за счет ведения электронного документооборота расход бумаги сократятся в среднем на 30 листов по 1,67 руб./шт., и постоянные расходы на бумагу снизятся на 51 руб.

В совокупности применение предложенных мероприятий приведет к сокращению времени бизнес-процесса проведения образовательной программы на 700 мин., что, в свою очередь, повысит выручку на 93 899 руб. и сократит переменные затраты на 3 626 руб. по одной программе.

Третья часть работы была посвящена анализу и поиску методов совершенствования основных бизнес-процессов ООО «СОФИТ» по организации образовательной программы. На основе анализа показателей результативности, сравнения текущего процесса с регламентами и изучении степени автоматизации было выявлено четыре «узких места» процесса. Для совершенствования процесса и повышения эффективности работы академии развития и образования были предложены следующие варианты: утверждать точный график программы с лектором на этапе планирования программы, внедрить систему управления взаимоотношениями с клиентом, публиковать информацию о программах в социальных сетях, выделять время в последний день программы на заполнение анкеты, вести электронные личные дела слушателей. В случае применения предложенных действий, компания сможет снизить затраты по данному процессу, облегчить работу специалиста АРО, повысить продажи и даже отчасти уменьшить отрицательное влияние деятельности компании на экологию за счет сокращения использования бумаги.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3А71	Кавыркиной Валерии Валерьевне

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочее место располагается в офисном помещении. Возможные вредные факторы:</p> <p>Физические</p> <ul style="list-style-type: none"> – излучение электро-магнитных полей – отклонение параметров микроклимата в помещении <p>Психофизические</p> <ul style="list-style-type: none"> – нервно-психические перегрузки – зрительные перегрузки
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> – «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197 ФЗ – Локальные нормативные акты ООО «СОФИТ»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Внутренняя среда:</p> <p>Стейкхолдеры организации Миссия и цели организации Мероприятия: Корпоративные обеды раз в неделю Оказание помощи работникам в критических ситуациях</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Внешняя среда:</p> <p>Взаимодействие с властью и местными сообществами Мероприятия: Передача бумаги на переработку Ответственность перед потребителями услуг</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой 	<p>Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (приказы, положения, программы)</p>

деятельности.	
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Компоненты социальной ответственности корпорации 2. Определение целей КСО на предприятии 3. Определение стейкхолдеров программ КСО. 4. Определение элементов программы КСО 5. Затраты на мероприятия КСО 6. Оценка эффективности мероприятий КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	20.01.2021
---	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А71	Кавыркина В.В.		

4 Социальная ответственность

4.1. Сущность корпоративной социальной ответственности

Корпоративная социальная ответственность (КСО) – международная бизнес-практика, которая прочно вошла в корпоративное управление в конце XX века. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью успешной компании. Корпоративная социальная ответственность – это:

1) комплекс направлений политики и действий, связанных с ключевыми стейкхолдерами, ценностями и выполняющих требования законности, а также учитывающих интересы людей, сообществ и окружающей среды;

2) нацеленность бизнеса на устойчивое развитие;

3) добровольное участие бизнеса в улучшении жизни общества.

Иными словами социальная ответственность бизнеса – концепция, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта/услуги, добровольно берет на себя дополнительные обязательства перед обществом. Любой анализ программ корпоративной социальной ответственности предполагает изучение уровней КСО.

Согласно позиции А. Керолла, корпоративная социальная ответственность является многоуровневой, ее можно представить в виде пирамиды (рисунок 17). Лежащая в основании пирамиды экономическая ответственность непосредственно определяется базовой функцией компании на рынке как производителя товаров и услуг, позволяющих удовлетворять потребности потребителей и, соответственно, извлекать прибыль. Правовая ответственность подразумевает необходимость законопослушности бизнеса в условиях рыночной экономики, соответствие его деятельности ожиданиям общества, зафиксированным в правовых нормах. Этическая ответственность, в свою очередь, требует от деловой практики созвучности ожиданиям

общества, не оговоренным в правовых нормах, но основанным на существующих нормах морали.



Рисунок 17 – Компоненты социальной ответственности корпорации

Филантропическая ответственность побуждает компанию к действиям, направленным на поддержание и развитие благосостояния общества через добровольное участие в реализации социальных программ.

В практике российского бизнеса КСО регламентируется следующими положениями и рекомендациями:

1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 26000-2010 «Guidance on social responsibility».

2. Серией международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента». Здесь установлены требования к системе экологического менеджмента любого предприятия. В стандарте приведены основные термины и определения, а также изложены рекомендации в области экологической политики, планирования, целей и задач, программы и системы экологического менеджмента.

3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. Отчет по устойчивому развитию - это отчет, раскрывающий информацию о деятельности организации в экономической, экологической, и социальной области, а также в области управления.

4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда. В приведенных выше стандартах можно найти основные определения КСО и элементов.

4.2 Определение целей и задач программы социальной ответственности ООО «СОФИТ»

ООО «СОФИТ» – небольшая организация и пока не имеет стратегии КСО. Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании (таблица 14).

Таблица 14 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании «СОФИТ»	Стратегия компании	Цели КСО
Компания «СОФИТ» призвана создать устойчивую среду для развития своих сотрудников и укрепления позиций на рынке	Укрепление позиций в качестве одной из ведущих областных компаний по дополнительному профессиональному образованию и создание комфортной среды для работы и развития персонала	стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе
		улучшение имиджа компании, рост репутации
		развитие собственного персонала, привлечение лучших специалистов на рынке, снижение текучести

Если говорить об интеграции целей КСО в стратегию предприятия, то можно выделить следующие аспекты:

1. укрепление позиций на рынке обеспечивает компании стабильность в долгосрочной перспективе, а стремление к занятию одной из ведущих позиций на рынке делает компанию неуязвимой в долгосрочной перспективе. Развитие персонала также фактор постоянства компании и устойчивого развития.

2. укреплению позиций также способствует создание благоприятного впечатления на рынке Томской области. Стабильность

компания повышает спрос на услуги и лояльность клиентов, это ведёт к росту репутации компании.

3. создание комфортной среды для работы и развития персонала даст компании возможность привлекать данными условиями хороших специалистов и обеспечить низкую текучесть персонала.

4.3 Определение стейкхолдеров программы социальной ответственности ООО «СОФИТ»

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции. Среди множества стейкхолдеров выделяют: собственников, акционеров, органы федеральной и местной власти, поставщиков, топ-менеджеров, работников, профсоюзы, торговые группы, потребителей (внутренних, зарубежных), население, партнеров, инвесторов, кредиторов, конкурентов (внутренних, международных), профессиональные, ассоциации, суды и др.

Выбор основных стейкхолдеров проводится исходя из целей программы КСО. К каждой цели программы необходимо определить наиболее влиятельных стейкхолдеров (таблица 15).

Таблица 15 – Определение стейкхолдеров программ КСО.

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.	Сотрудники, собственник, поставщики в лице лекторов, юридические лица в т.ч. организации ведущие деятельность по закупкам, физические лица, банк, администрация г. Томска.
2	Улучшение имиджа компании, рост репутации.	Сотрудники, собственник, лекторы, потребители.
3	Развитие собственного персонала, привлечение лучших специалистов на рынке, снижение текучести.	Сотрудники, собственник, потребители.

Сотрудники ожидают материального вознаграждения и самореализации в работе, роста и построения деловой карьеры, здоровой

моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства.

Потребителей услуг в ООО «СОФИТ» делятся на отдельных физических лиц, бизнес и бюджетные организации. Потребителей интересует качество и доступность, оказываемых услуг. Потребители выбирают поставщика услуг, ориентируясь на статус, надёжность и опыт компании.

Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона. Поэтому они непосредственно заинтересованы в стабильном развитии «СОФИТ» на долгосрочную перспективу.

Собственник заинтересован в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий, развитии и стабильности. Имидж компании, развитие персонала предприятия и привлечение специалистов непосредственно влияют на рост стоимости самого предприятия и способствуют увеличению продаж и стабильной работе.

Интересы кредиторов удовлетворяются своевременным исполнением обязательств по погашению процентов и кредитов. При выборе дебитора банки просчитывают свои уровни риска соответственно, при более высоком уровне доходности компании шанс получить денежные средства возрастает.

Поставщикам важны стабильность заказов, оплата в срок и долгосрочное сотрудничество, это всё возможно благодаря стабильному развитию предприятия на рынке. Имидж играет не последнюю роль, поставщики выбирают партнёров с хорошей репутацией.

Если какая-либо группа стейкхолдеров не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование самой организации.

4.4 Определение элементов программы социальной ответственности ООО «СОФИТ»

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- 1) сфера деятельности компании;
- 2) финансовые возможности;
- 3) размер компании;
- 4) приверженность сотрудников компании;
- 5) сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- 6) ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров (таблица 16).

Таблица 16 – Определение элементов программы КСО

№	Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1	Персонал, потребители	Организация разговорного клуба по английскому языку для работников и клиентов	Улучшение знаний языка сотрудников и клиентов, обустройства досуга в нерабочее время, вклад в развитие личности персонала и клиентов.
2	Потребители	Организация бесплатных лекций с поддержкой экологических компаний города	Формирование социально одобряемого образа компании, повышение осведомлённости жителей в вопросах экологии.
3	Потребители, директор	Организация оплачиваемых стажировок и практик студентов	Повышение интереса студентов в сотрудничестве, мотивация студентов лучше работать, возможность остаться на месте работы после окончания стажировки

Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

4.5 Затраты на программы социальной ответственности ООО «СОФИТ»

Затраты на программы КСО часть ежемесячных, поквартальных отчислений. Общий бюджет программ КСО определён как процент чистой прибыли предприятия ежемесячно направляемы на реализацию программ КСО. Распределяется бюджет КСО на мероприятия, в зависимости от их: важности для целей предприятия, влияния на стейкхолдеров, ожидаемых результатов(таблица 17).

Таблица 17 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый год
1	Организация разговорного клуба по английскому языку для работников и клиентов	Руб.	500	24 000
2	Организация бесплатных лекций с поддержкой экологических компаний города	Руб.	45 000	45 000
3	Организация оплачиваемых стажировок и практик студентов	Руб.	12 130	36 390

Стоимость организации разговорного клуба исходит из расчёта оплаты преподавателя по английскому или носителя языка, в среднем за одно групповое занятие преподаватель берет 500 рублей. При условии, что клуб будет в офисе компании и организован один раз в неделю, за год компания потратит 24 000 руб. На оплату услуг преподавателя. Также затраты на эту меру можно снизить, если кто-то из сотрудников отлично владеет языком, и сможет готовиться к встречам один раз в неделю, такому сотруднику можно доплачивать 1000 руб./мес., тогда затраты снизятся до 12 000 руб./год.

Затраты на стажировки, рассчитанные из условий минимального размера оплаты труда в томской области 12 130 руб. и трех студентов в год, составят 36 390 руб./год.

Самым затратным мероприятием является организация лекций, с одной стороны знание бизнес-процесса организации обучения помогут в реализации бесплатных лекций, с другой это затратное мероприятие, главной

статьёй доходов которого является оплата лектору и аренда помещения. Но это же мероприятие является самым полезным с точки зрения вклада в общественную жизнь. Во многом стоимость проекта завязана на личных связях и умении найти идейных партнёров, если есть спикер, который бесплатно или за минимальную сумму готов чувствовать в мероприятии, направленное на экологию, то затраты резко снижаются, то же с арендой, удастся ли найти арендодателей, которые готовы поддержать инициативу проведения подобных мероприятий.

Традиционно подобные мероприятия для коммерческих компаний, не связанных с экологией, проходят раз в год. Учитывая не высокую зарплату специалиста-спикера в 30 000 руб. и среднюю аренду помещения за час, получаем: 30 000+6 000 руб. *2 часа + 3000 (прочие затраты) =45 000 рублей.

4.6 Ожидаемая эффективность программ социальной ответственности ООО «СОФИТ»

Оценка эффективности, программы КСО, строиться на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов(таблица 18).

Таблица 18 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Организация разговорного клуба по английскому языку для работников и клиентов	24 000	Обустройство досуга в нерабочее время, вклад в развитие личности персонала	Улучшение знаний языка и развитие культурного уровня общества
2	Организация бесплатных лекций с поддержкой экологических компаний города	45 000	Формирование социально одобряемого образа компании, повышение осведомлённости жителей в вопросах экологии.	Повышение осведомлённости жителей в вопросах экологии
3	Оплата стажировок и практик студентов	36 390	Повышение интереса студентов в сотрудничестве, мотивация студентов лучше работать	Возможность студентам остаться на месте работы после окончания стажировки

Мероприятие по организации разговорного клуба будет иметь эффект для компании в виде повышения культурного уровня сотрудников путем организации их досуга, также такое мероприятие может поспособствовать

повышению корпоративной культуры и появлению общих интересов у сотрудников. Если приглашать на такие занятия клиентов и партнеров, можно также влиять и на уровень знаний общества. При этом затраты на эту меру можно снизить, если не приглашать преподавателя по английскому, а доплачивать сотруднику, хорошо владеющему английским.

Самое дорогое для компании мероприятие – организация бесплатных лекций с поддержкой экологических компаний города, при этом оно влияет не только на облик компании в обществе, но и направлен на просвещение населения в такой важной области существования общества, как экологии. При этом затраты на аренду помещения и оплату спикера можно снизить при сотрудничестве с экологическими компаниями города.

Оплата практик и стажировок студентам помогут повысить интерес студентов к компании, которые смогут в дальнейшем остаться в компании и обеспечит им трудоустройство, а также повысит их мотивацию и работоспособность во время прохождения практики. Данное мероприятие требует серьезное количество затрат, однако может помочь компании в поисках поводящего специалиста.

Таким образом, предложенные три мероприятия оправдывают свои затраты и помогут компании повысить корпоративный дух и производительность труда компании, а также повысить осведомленность населения в вопросах экологии.

Заключение

Управление организацией на основе бизнес-процессов – широко распространенное явление в современном менеджменте. Такой способ управления применяется для регулирования как внутренних, так и внешних процессов на разных этапах управления. Для изучения бизнес-процессов ООО «СОФИТ» был сформулирован и решен список задач, по окончании решения которых будет выполнена цель данной работы:

- изучить понятие и виды бизнес-процессов;
- дать краткую характеристику организации;
- провести краткий анализ основных показателей эффективности;
- провести анализ текущих бизнес-процессов компании;
- предложить мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов и обосновать их.

В ходе работы была изучена деятельность Общества с ограниченной ответственностью «СОФИТ». Были также рассмотрены организационная структура и отделы центра.

Первым этапом изучения работы организации был анализ хозяйственной деятельности. Он показал, что выручка от реализации Общества росла на протяжении последних четырех лет, но в 2020 году сильно снизилась. С 2017 по 2020 год объем реализованных услуг уменьшился на 565 тыс. руб. (9%), при этом за последний отчетный период произошло снижения выручки на 5 029 тыс. руб. (54%).

Анализ структуры выручки и затрат подтвердил факт того, что ключевые бизнес-процессы основной деятельности организации – работа академии развития и образования, которая занимается организацией образовательных программ (курсы повышения квалификации, семинары, тренинги). Так в 2020 году 47% всей выручки СОФИТ приходилось на дополнительное профессиональное образование и 52% переменных затрат понесла академия.

Результаты изучения тематической литературы и изучение объекта исследования позволили приступить к решению поставленной цели. На основе методологии моделирования IDEF0 и BPMN нами была построена модель бизнес-процессов АРО «организация образовательной программы» ООО «СОФИТ». Этот процесс, соответственно названию, заключается в организации и проведении образовательных программ дополнительного профессионального образования и состоит из шести крупных процессов. Участники данного процесса – специалист академии развития и образования, директор компании и главный бухгалтер. На входе процесса расположены паспорта образовательных программ прошлых лет, базы преподавателей и потенциальных клиентов. На выходе бизнес-процесса в результате работы специалиста – оформленные архивы используемых документов и личных дел участников программ.

По итогам проведенного анализа были выявлены три ключевых недостатка текущего бизнес-процесса «организация образовательной программы»: невыполнение регламента и согласование точной даты проведения образовательной программы только на этапе подготовки к организации программы, что в случае изменения даты приводит к дополнительным затратам времени на уведомление слушателей и корректировку договоров, пассивное ведение социальных сетях, что также противоречит регламенту, а также ведение физических личных дел, что влечет большие затраты времени и ресурсов на их составление.

Таким образом, для решения вышеупомянутых проблем, нами были выдвинуты следующие предложения: согласовывать с преподавателем точную дату мероприятия на этапе планирования, внедрить использование программ CRM для упрощения взаимодействия с клиентами, отводить время в конце мероприятия для проведения анкетирования и внедрить ведение электронных личных дел слушателей для сокращения времени процесса и его стоимости.

В случае применения предложенных действий, ООО «СОФИТ» сможет не только снизить затраты по текущему бизнес-процессу «организация образовательной программы», но и сократит его длительность и даже снизит отрицательное влияние деятельности фирмы на экологию за счет уменьшения использования бумаги для хранения личных дел слушателей, что является важным элементом социальной ответственности компании. Соответственно, все поставленные задачи выполнены, а цель достигнута.

Список использованных источников

- 1) Менеджмент организации : учебное пособие/ Т.В. Алесинская [и др.]; под общ. ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: ТРТУ, 2006. – 304 с.
- 2) Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс РФ (часть первая) от 30 ноября 1994 года № 51–ФЗ. (в ред. с изм. и доп. от 07.09.2020 № 12–ФЗ) // Собрание законодательства РФ, 05.12.94 — №32 — ст. 3301.
- 3) Фейзуллаев, Ф. С. Учебно-методическое пособие по дисциплине "Менеджмент" : учебно-методическое пособие / Ф. С. Фейзуллаев. — Махачкала : ДагГАУ имени М.М.Джамбулатова, 2018. — 131 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://ezproxy.ha.tpu.ru:2225/book/121256> (дата обращения: 09.02.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
- 4) Силич В.А., Силич М.П. С-362 Моделирование и анализ бизнес-процессов: учеб. пособие / В.А. Силич, М.П. Силич. — Томск : Изд-во Томск. гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2011. — 212 с.
- 5) Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.
- 6) Управление бизнес-процессами предприятия : учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск : УлГТУ, 2017. – 107 с.
- 7) Совершенствование механизма управления трудовыми ресурсами в системе внутрифирменного планирования : процессный подход : автореферат дис. кандидата экономических наук : 08.00.05 / Бенава Шермохаммад Валимохаммад; [Место защиты: Юж. федер. ун-т]. - Ростов-на-Дону, 2012. - 30 с.
- 8) Бабыкина Л. И. Понятие и виды бизнес-процессов в управлении ЖКХ // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXXI междунар. науч.-практ. конф. № 11(31). – Новосибирск: СибАК, 2013.

9) Зиндер Е. З. Новое системное проектирование: информационные технологии и бизнес-реинжиниринг/ Е.З. Зиндер // Системы управления базами данных. – 1995. – № 4. – С. 37–49.

10) Рыжко А. Л. Каузальная классификация бизнес-процессов предприятия //Управленческие науки. – 2018. – №. 1. С. 90-99.

11) Алеников, А. С. Вариантные подходы к выбору нотации при моделировании бизнес-процесса на предприятии/ А. С. Алеников, И. В. Мамонова, К.И. Кололеева// Вестник Академии знаний. – 2020. – № 39(4).– С. 33-41.

12) Колос, Н.В. Методические аспекты анализа бизнес-процессов хозяйствующих субъектов/ Н.В. Колос, Л.В. Коптелова, Г.Г. Банчук // Современные исследования основных направлений технических и общественных наук: материалы международной научно-практической конференции. – Казань.– 2017. – С. 476-480.

13) Суюнова Г.Б. Методы оптимизации экономических и социальных систем с использованием технологий моделирования бизнес-процессов/ Г.Б. Суюнова, Н.А. Гайворонская, Е.В. Половинко// Моделирование, оптимизация и информационные технологии, Т.6. – 2018. – № 1. – С. 176-184.

14) Васильева, А. П. Сравнительный анализ методов описания бизнес-процессов// Научные исследования: теория, методика и практика: сборник материалов научно-практической конференции. – Чебоксары.– 2017. – С. 42-47.

15) Кочеткова, Ю. С. Моделирование бизнес-процессов – Обзор нотаций//Приоритетные направления развития науки и образования: материалы международной научно-практической конференции. – Пенза.– 2019. – С. 476-480.

16) Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. — 408 с.

17) Балашов, Н.А. Сущность и методы реинжиниринга бизнес-процессов/ Н.А. Балашов, Д.Ф. Годван, Д.А. Суслов, В.Е. Тюленева// Бизнес-образование в экономике знаний. – 2021. – №1. – С. 7-10.

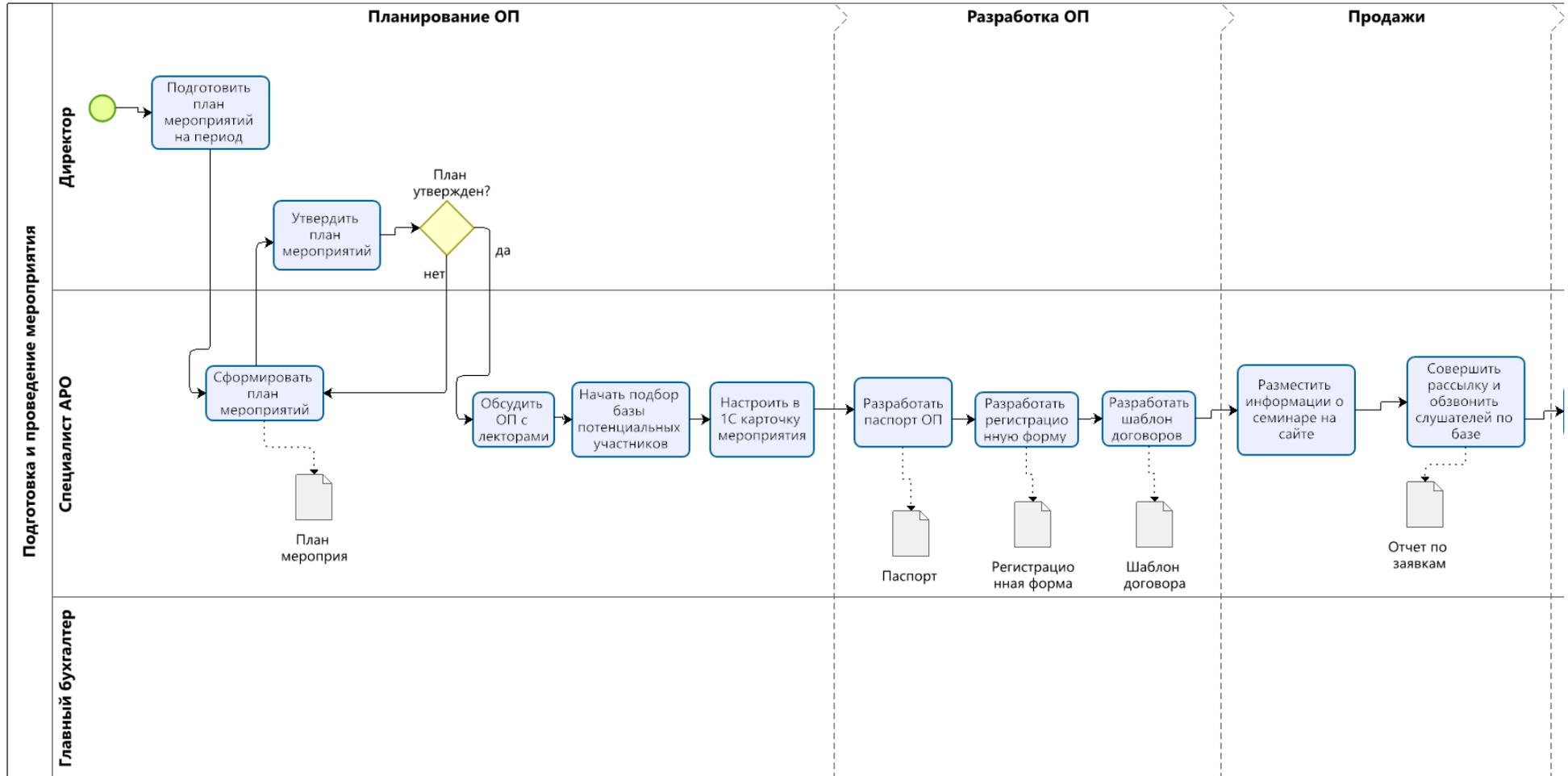
18) Оборин, М.С. Повышение эффективности деятельности предприятий розничной торговой сети на основе моделирования бизнес-процессов / М.С. Оборин, Л.Н. Старикова // Сервис в России и за рубежом. — 2017. — № 7. — С. 145-158. — ISSN 1995-042X. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://ezproxy.ha.tpu.ru:2225/journal/issue/303452> (дата обращения: 02.03.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

19) Чекан, А.А. Оптимизация бизнес-процессов системы управления персоналом на основе процессно-ориентированного подхода/ А.А. Чекан, И.М. Жураховская// Вестник ВГУИТ, Т. 79. – № 1. – 2017. – С. 360-366.

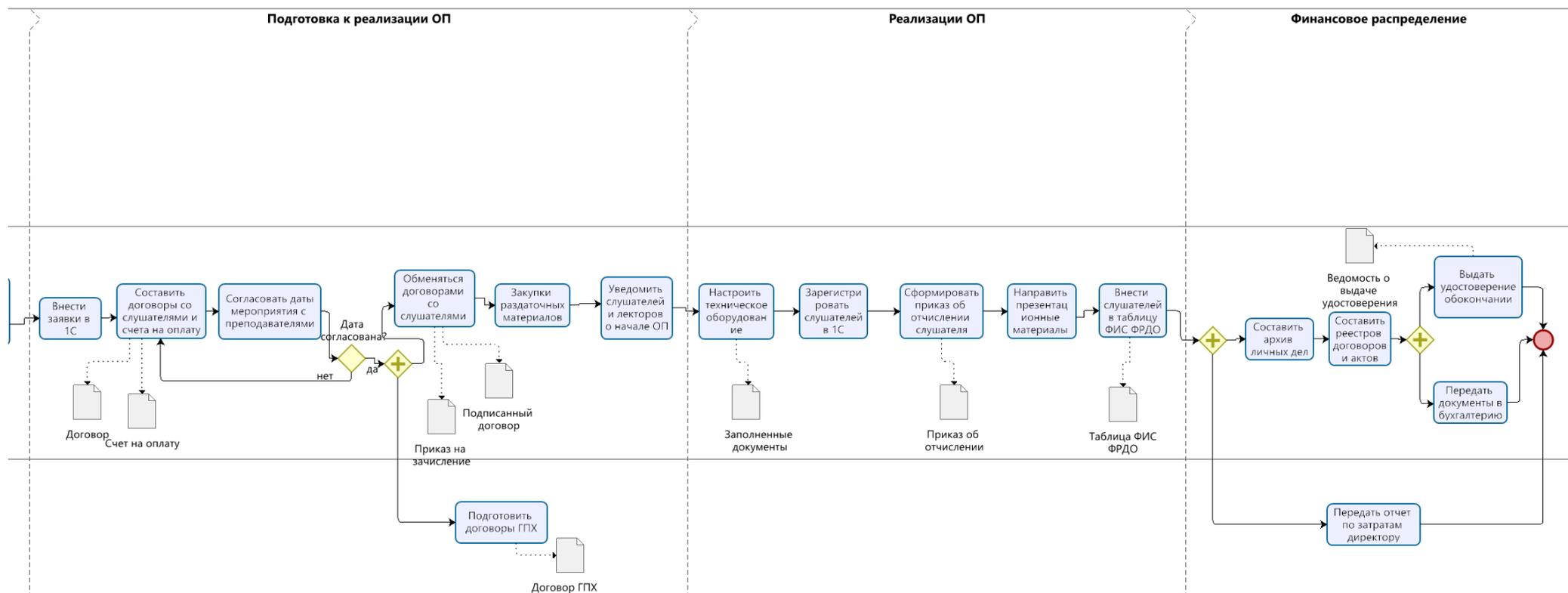
20) Академия развития и образования / СОФИТ: – официальный сайт.–2021.– URL: <https://www.sofit-edu.ru/goszakupki/> (дата обращения: 17.05.2021). – Текст: электронный.

Приложение А

Бизнес-процессы организации образовательной программы ООО «СОФИТ» «как есть»



Продолжение приложения А



Приложение Б

Сравнение фактического процесса организации образовательной программы с регламентом ООО «СОФИТ»

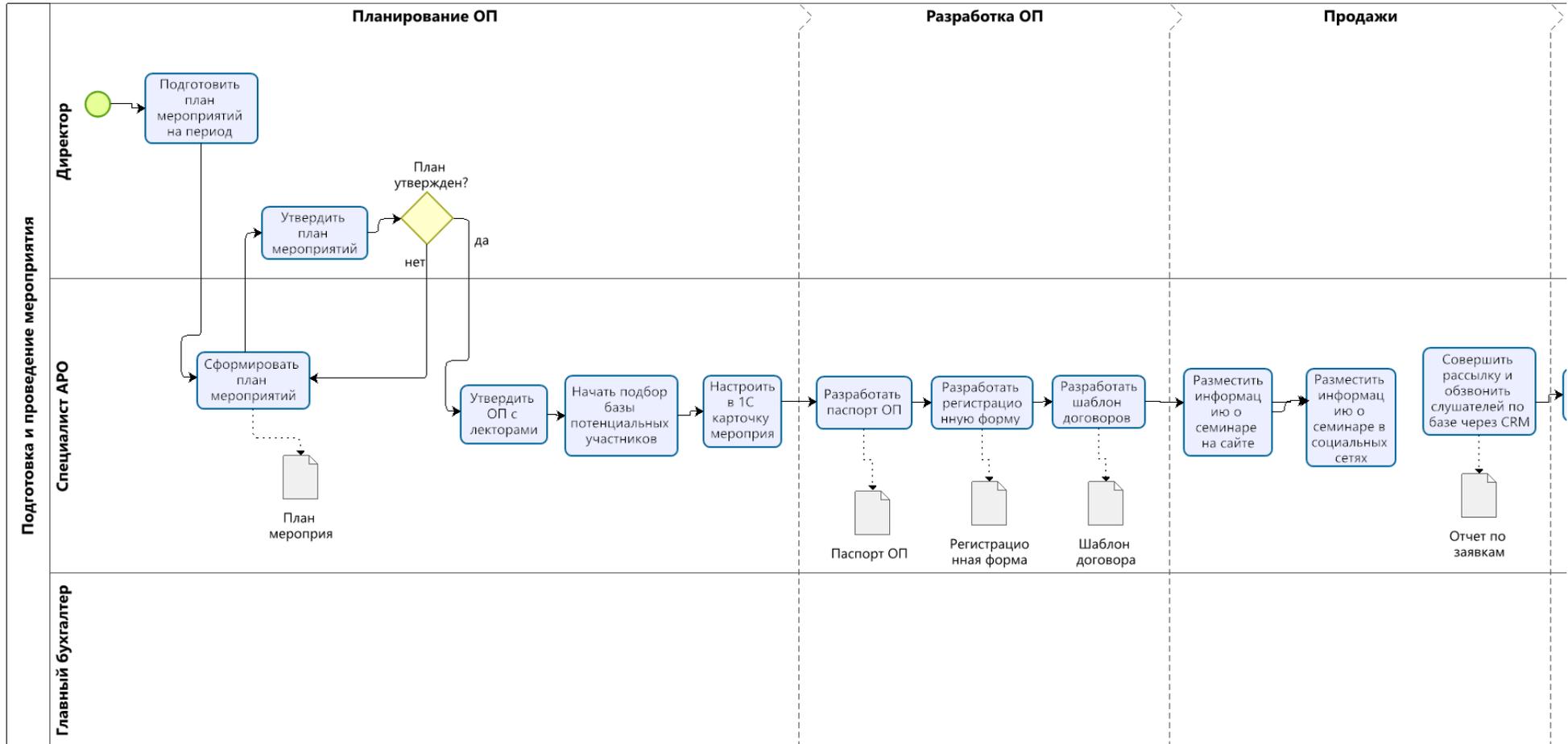
Процессы по регламент	Фактические бизнес-процессы	Влияние отклонений
1. Планирование образовательных программ		
1.1. Формирование календарного плана мероприятий и учебных планов	1.1. Формирование календарного плана мероприятий и учебных планов	нет отклонений
1.2. Согласование с лекторами даты и программы	1.2. Обсуждение с лекторами примерной даты программы	отсутствие строго определенного графика ОП с преподавателями может вызвать проблемы на следующих этапах
1.3. Подбор базы потенциальных участников	1.3. Подбор базы потенциальных участников	нет отклонений
1.4. Настройка карточки мероприятия в 1С	1.4. Настройка карточки мероприятия в 1С	нет отклонений
2. Разработка образовательной программы и документации по ней		
2.1 Разработка паспорта образовательной программы		нет отклонений
2.2 Разработка регистрационной формы на программу		нет отклонений
2.3 Разработка шаблона договоров по программе		нет отклонений
3. Продажи		
3.1. Размещение информации о программе в интернет-источниках (сайт и социальные сети)	3.1. Размещение информации о программе на сайте	отсутствие информации об ОП в социальных сетях сужает количество потенциальных клиентов и снижает активность социальных сетей – важного инструмента маркетинга
3.2. Массовая рассылка через почту	3.2. Массовая рассылка через почту	нет отклонений
3.3. Сообщение о программе потенциальным слушателям по телефону	3.3. Сообщение о программе потенциальным слушателям по телефону	нет отклонений
4. Подготовка к реализации		
4.1. Внесение заявок в 1С	4.1. Внесение заявок в 1С	нет отклонений
4.2. Формирование и согласование договоров и счетов на оплату	4.2. Формирование договоров и счетов на оплату	
4.3. Обмен подписанными договорами со слушателями	4.3. Окончательное согласование даты программы с преподавателем	в случае несогласования первоначальной даты с лектором необходимо исправить договоры с каждым заказчиком и оповестить их об изменении даты проведения, возможно отчисление слушателей
4.4. Проведение закупок	4.4. Обмен подписанными договорами со слушателями	
4.5. Отправка напоминаний слушателям и лекторам	4.5. Проведение закупок	нет отклонений
	4.6. Отправка напоминаний слушателям и лекторам	

Продолжение приложения Б

4.6. Подготовка договоров ГПХ и актов с лекторами	4.7. Подготовка договоров ГПХ и актов с лекторами	
4.7. Подготовка документов и раздаточного материала	4.8. Подготовка документов и раздаточного материала	
5. Реализация образовательной программы		
5.1 Настройка технического оснащения		нет отклонений
5.2 Регистрация слушателей в 1С		
5.3 Формирование приказа об отчислении слушателя		
5.4 Направление электронного письма каждому слушателю с презентационными материалами и необходимыми запросами		
5.5 Внесение данных слушателей в таблицу (ФИС ФРДО)		
6. Формирование отчетов		
6.1 Формирование архивов личных дел		нет отклонений
6.2 Формирование реестров договоров и актов оказания услуг		
6.3 Передача реестров в бухгалтерию		
6.4 Передача отчета по расходам директору		

Приложение В

Бизнес-процессы организации образовательной программы ООО «СОФИТ» «как должно быть»



Продолжение приложения В

