# СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc35708481)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ 4](#_Toc35708482)

[1.1 Понятие бизнес-процесса и его основные компоненты. Классификация бизнес-процессов 4](#_Toc35708483)

[1.2 Бизнес-моделирование. Оптимизация и автоматизация бизнес-процессов 8](#_Toc35708484)

[ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОСНОВНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭКОЛЕНД» 11](#_Toc35708485)

[ГЛАВА 3. 12](#_Toc35708486)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 13](#_Toc35708487)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 14](#_Toc35708488)

# ВВЕДЕНИЕ

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

# 1.1 Понятие бизнес-процесса и его основные компоненты. Классификация бизнес-процессов

Современное предприятия, с точки зрения функционально-процессного подхода, принято анализировать, используя два разных метода. С одной стороны, предприятие представляется как сумма составляющих его специализированных отделов. В то же время, любую организацию можно рассматривать с точки зрения ее деятельности в контексте реализации предприятием его процессов.

В результате декомпозиции предприятия с использованием функционально-процессного метода можно обнаружить противоречия, возникающее при рассмотрении организационной структуры предприятия и функций отдельно взятого структурного подразделения. Выделим несколько причин возникающих противоречий:

1) обособленность подразделений предприятия, выражающаяся в ограниченности связей между ними;

2) вытекающая из первого пункта борьба подразделений за сферы влияния внутри предприятия;

3) конфликт поставленных перед подразделением целей и фактических его действий как результат субоптимизации [7, С.67].

Для разрешения этих противоречий и формирования целостной модели предприятия, в рамках которой отделы отвечали бы поставленным перед ними целям и задачам, был сформулирован подход к анализу предприятия с точки зрения не просто отдельных организационных его единиц, а существующих в рамках организации бизнес-процессов [4, С.24]. В основе этого подхода лежит представление о том, что в каждом отдельно взятом процессе можно выделить поставщика и потребителя, иначе — вход и выход процесса [2, С.29]. Данная модель представлена на рисунке 1.

выход

Поставщик

Процесс

Потребитель

вход

требования и обратная связь

Источник: Александров Д. В. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебник — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — С.29

Рисунок 1 — Модель процесса «поставщик-потребитель»

Такой подход имеет свои преимущества [18, С.59-61]:

1) в результате фокусировки на бизнес-процессе достигается удовлетворения запросов потребителей этого процесса;

2) производство конечной продукции и ценности, которую она выражает, сосредоточено в организационных процессах;

3) за счет закрепления ответственности за владельцем конкретного бизнес-процесса удается снизить фрагментарного распределения ответственности за конечную продукцию, или результат;

4) рациональное использование ресурсов, в том числе временных, что достигается за счет управления этапами процесса вместо контроля работы конкретных отделов;

5) управление рисками субоптимизации конкретных отделов предприятия при управлении процессами, проходящими через несколько подразделений предприятия.

Поскольку существует много определений понятия бизнес-процесса [5, С.15], определим термин «бизнес-процесс» с помощью характеризующих его признаков:

1) бизнес-процесс представляет собой цепочку логически связанных действий;

2) эти действия используют ресурсы предприятия;

3) ресурсы используются для обработки некоторого объекта, виртуального или физического;

4) целью этой цепочки является достижение некоторого результата;

5) достигнутый результат должен быть измерим;

6) полученный результат или продукция используется для удовлетворения заранее определенных потребителей;

7) потребители могут быть как внешними, так и внутренними.

Бизнес-процесс можно рассматривать как в рамках отдельно выделенной структурной единицы предприятия, так и в рамках нескольких структур предприятия или нескольких различных предприятий [10, С.43].

Выделим основные компоненты бизнес-процесса [12, С.71]:

1) владелец: ответственное лицо, отвечающее за управление процессом;

2) качественные и/или количественные показатели процесса;

3) исполнитель или исполнители бизнес-процесса;

4) вход процесса;

5) поставщик процесса: субъект, предоставляющий некоторый вход процессу;

6) выход процесса или его результат;

7) потребитель или клиент: субъект, получающий результат процесса.

Для управления бизнес-процессом необходимо иметь наиболее полное представление о нем. Поскольку обыкновенно знания о деталях бизнес-процесса распределены среди его участников [16, С.54-55], возникает необходимость в построение модели бизнес-процесса для отображения его в виде, который будет понятен всем участникам процессам и другим заинтересованным лицам. Процесс построения такой модели называют инжинирингом бизнес-процесса. Выделим основные элементы, используемые в ходе инжиниринга бизнес-процесса [9, С.33-34]:

1) работа или операция;

2) регламент, описывающий последовательность работ бизнес-процесса, взаимодействие исполнителей, ответственных за этапы и процесс в целом и порядок принятия решений в ходе исполнения работ;

3) ресурсы, под которыми следует понимать любую информацию, финансы, материалы, персонал, оборудование, программное обеспечение и т. п., используемые для обеспечения хода работ бизнес-процесса;

4) функцию, под которой следует понимать совокупность однородных и повторяющихся, то есть выполняемых на постоянной основе, операций структурного элемента предприятия.

Взаимосвязь перечисленных выше элементов бизнес-процесса можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 2 [15, C.43]:

Технология процесса

Информация от клиента

Отчетность

по процессу

Планы и цели

процесса

Управленческие

решения

Информация

о процессе

и результатах

Владелец

процесса

Ресурсы

Выход

Выход

Выход

Вход

Вход

Вход

Вход

Вход

Источник: Серенков П. С., Курьян А. Г., Волонтей В. П. Методы менеджмента качества. Процессный подход. — М.: ИНФРА-М, 2019. — С. 43

Рисунок 2 — Концептуальная схема управления процессом

Для структуризации и описания модели деятельности любого предприятия является важным выделение бизнес-процессов и соответствующая их классификация. В отношении получаемой в ходе выполнения бизнес-процесса ценности его можно классифицировать как [19, С.39]:

1) основной: направленный непосредственно на создание ценности для конечного клиента, т.е. производство конечной продукции и/или услуг. Такой процесс создает добавочную стоимость;

2) вспомогательный: обеспечивает деятельность основного процесса;

3) управления: любой процесс, направленный на разрешение тех проблем, что связаны с управлением хода процесса, его результатом, всего предприятия в целом.

# 1.2 Бизнес-моделирование. Оптимизация и автоматизация бизнес-процессов

Под бизнес-моделированием следует понимать деятельность [12;13], направленную на формирование таких моделей организации, что включают в себя описание деловых элементов предприятий (отделы, подразделения, штатное расписание, ресурсы, роли, работы и операции, информационные системы и т.д.) и описывают соответствующие связи между указанными элементами. Состав описываемой модели, ее содержание и требования к ней определяются поставленными перед моделированием целями [12, С.86]

С точки зрения автоматизации, бизнес-моделирование это такой этап процесса разработки программного обеспечения, который описывает деятельность компании и на основе этого описания определяет требования к информационной системе [20, С.87-88]; другими словами, бизнес-моделирование определяет те бизнес-процессы предприятия, которые подлежат автоматизации в разрабатываемой информационной системе.

В рамках этого процесса формулируется конечная цель реинжиниринга бизнес-процессов, в соответствии с которой будут проходить работы по проектированию и разработке информационной системы. В ходе бизнес-моделирования, используя процессный подход, аналитик выделяет и детально описывает существующие на предприятии бизнес-процессы и формулирует возможные пути развития этих процессов [20, С.93].

Для описания бизнес-процессов в форме используются модели потоков данных и потоков работ [10, C.136-137]. Для графического представления этих моделей в форме, понятной всем заинтересованным лицам, используются методологии IDEF0, IDEF1, IDEF3, ARIS, BPMN [8;13;20].

В результате, на основе проведенного анализа существующих на предприятии бизнес-процессов, выявляются узкие места: дублирование функций сотрудниками, избыточный документооборот, организационные просчеты и т.д [17, С.167-169]. Итогом реинжиниринга является [9, C.81]:

1) оптимизация документооборота за счет исключения неинформативных и/или избыточных документов;

2) оптимизация этапов бизнес-процесса путем исключения избыточных работ;

3) повышение контроля за ходом исполнения работ вследствие назначения ответственных за процессы лиц;

4) сокращение времени выполнения работ;

5) регламентация механизмов управления и контроля над ходом выполнения работ бизнес-процесса;

6) укрепление связей между участниками процесса.

Поскольку описание бизнес-процессов с последующим составлением графической их модели является трудоемким занятием, целесообразно воспользоваться существующими инструментами в виде готового программного обеспечения: MS Excel, MS Visio, BPWin, ARIS [10]. При выборе инструмента следует руководствоваться навыками и умениями как аналитика, исследующего существующие на предприятии бизнес-процессы, так и руководителя проекта.

На основе полученных моделей бизнес-процессов можно выделить направления их оптимизации [3;14]:

1) исключение дублирования функций и иной неэффективности путем визуального осмотра готовой модели;

2) с помощью стоимостного анализ процессов;

3) с помощью анализа времени исполнения работ и операций;

4) с помощью функционально-стоимостного анализа;

5) с помощью анализа движения потоков (финансовых, материальных, информационных) внутри процесса и между различными процессами;

6) оценка целесообразности использования задействованных в процессе ресурсов.

Стоит отдельно заметить, что осуществление оптимизации сразу по всем направлениям не всегда возможно в силу различных причин [14, C.106]. В качестве одной из таких причин можно отметить временные затраты, связанные с реализацией проектов, основанных на предложенных мерах по оптимизации бизнес-процессов: зачастую, такие меры реализуются в рамках долгосрочных проектов. В связи с этим, там, где невозможно улучшить процесс сразу после проведения его анализа, следует разработать проект, в рамках которого разбить на вехи предложенные меры по оптимизации бизнес-процессов и назначить сроки исполнения работ и ответственных за результат [3;14;17].

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОСНОВНОГО БИЗНЕС-ПРОЦЕССА НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭКОЛЕНД»

# ГЛАВА 3.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

По окончанию работы разбить на разделы. Перекрестные ссылки не хотят обновляться, если абзацы в списке идут с разрывом — в самом списке нумерация идет верно, но ссылки обновляются криво.

Официальные и нормативные материалы

Специальная литература

Электронные ресурсы

1. Закон
2. Александров Д.В. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебник. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 227 с.
3. Бондаренко Д.А. 22 приема оптимизации бизнес-процессов. — М.: ЛитРес, 2019. — 210 с.
4. Бьёрн, А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. — 272 с.
5. Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П. Анализ и управление бизнес-процессами: Учебное пособие. — СПб: ИТМО, 2016. — 112 с.
6. Грекул В.И., Коровкина Н.Л., Левочкина Г.А. Проектирование информационных систем. — М.: Юрайт, 2019. — 385 с.
7. Гродзенский С.Я. Управление качество. 2-е издание. Учебник — М.: Проспект, 2018. — 318 с.
8. Громов А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы. — М.: Юрайт, 2019. — 367 с.
9. Джесутасан Р., Будро Дж. Реинжиниринг бизнеса: Как грамотно внедрить автоматизацию и искусственный интеллект. — М: Альпина Паблишер, 2019 г. — 278 с.
10. Долганова О.И., Виноградова Е.В., Лобанова А.М. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для академического бакалавриата / под редакцией Долгановой О.И. — М: Юрайт, 2019. — 289 с.
11. Каменнова М.С., Крохин В.В. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Юрайт, 2019. — 282 с.
12. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 544 с.
13. Репин В.В. Моделирование бизнес-процессов в нотации BMPN. — М.: Издательские решения, 2019. — 90 с.
14. Рыбаков М.Ю. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум. — М.: Михаил Рыбаков и Партнеры, 2019. — 392 с.
15. Серенков П.С., Курьян А.Г., Волонтей В.П. Методы менеджмента качества. Процессный подход. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 441 с.
16. Смирнова Е.В., Воронина В.М., Федорищева О.В., Цыганова И.Ю. Анализ эффективности и рисков финансово-хозяйственной деятельности. — Саратов: Профобразование, 2020. — 165 с.
17. Тебекин А.В. Теория управления. — М.: Кнорус, 2020. — 342 с.
18. Фролов, Ю.В. Управление эффективностью работы в организации и процессы организационного поведения. — М.: Русайнс, 2016. — 146 с.
19. Шёнталер Ф., Обервайс А., Фоссен Г., Карле Т. Бизнес-процессы. Языки моделирования, методы, инструменты. — М.: Альпина Диджитал, 2019. — 330 с.
20. Щербаков В.В. Автоматизация бизнес-процессов в логистике. — СПб.: Питер, 2016. — 464 с.
21. Сайт