


**Министерство образования и науки РФ**  
**Автономная некоммерческая организация высшего образования**  
**Самарский университет государственного управления**  
**«Международный институт рынка»**  
**Факультет заочного обучения**  
**Кафедра Менеджмента**  
**Программа высшего образования**  
**Направление «Менеджмент»**  
**Профиль «Производственный менеджмент»**

**Допускается к защите**

Заведующий кафедрой

 к.э.н., доцент

Балановская А.В.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выполнил:

Краснов Вадим Яковлевич гр. 3М-25А

подпись

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Балановская А.В.

подпись

**САМАРА**  
**2017**

## Оглавление

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов.....	8
1.1 Понятие и сущность реинжиниринга бизнес – процесса.....	8
1.2 Этапы проведения и принципы реинжиниринга бизнес-процесса в соответствии со стандартом ISO 21500:2012.....	16
2. Реинжиниринг бизнес – процесса организации ООО «ИТ-Сервис».....	27
2.1. Общая характеристика ООО «ИТ-Сервис».....	27
2.2. Реинжиниринг бизнес-процессов внутрипроизводственной системы фирмы по модели «as-is» и «to-be».....	34
3. Разработка мероприятий реинжиниринг бизнес-процесса их экономическое и организационное обоснование .....	50
Заключение.....	63
Список литературы.....	66

## Определения, обозначения и сокращения

В настоящей пояснительной записке применяют следующие термины с соответствующими определениями:

**Компания-интегратор (инсталлятор)** - это предприятие, специализируемая на создании информационных систем, СКС, систем видеонаблюдений, различных сигнализаций, систем доступа, центров обработки данных и прочих систем, которые проектируют и создают системы с использованием различной продукции компаний-производителей (вендоров). Сами они ничего не производят. Их работа носит объединяющий характер, поэтому они называются «интеграторы».

**Автоматизированная система; АС по ГОСТ 34.003.** Система, состоящая из персонала и комплекса средств автоматизации его деятельности, реализующая информационную технологию выполнения установленных функций.

**Система управления проектами; СУПР.** Корпоративная система управления проектами, построенная на базе 1С:УПРОФ. Предназначена для управления процессом выполнения услуг.

**Система электронного документооборота; СЭД.** Корпоративная информационная система фирмы ООО «ИТ-Сервис», построенная на базе Pilot:Ice. Предназначена для согласования, утверждения и хранения организационной и проектной документации.

**Техническое задание на автоматизированную систему; ТЗ на АС по ГОСТ 34.003.** Документ, оформленный в установленном порядке и определяющий цели создания АС, требования к АС и основные исходные данные, необходимые для ее разработки, а также план-график создания АС. Оформляется по шаблону АИ-39-022/15.

**Управление производственным предприятием; УПП.** Корпоративная учетная система, построенная на базе 1С:УПП. Предназначена для учета производственной информации.

## **Введение**

В условиях современных рыночных отношений компании должны постоянно повышать эффективность своей работы, а так же улучшать качество продукции и качество оказываемых услуг для того, чтобы оставаться конкурентоспособными и сохранять свои позиции на рынке.

Огромное влияние на это оказывает грамотная организация работы всех субъектов компании, которые вместе должны представлять собой отлаженную систему, а именно упорядоченную совокупность различных элементов и частей, которые взаимодействуют между собой и с внешней средой, объединенных в единое целое и функционирующих с целью достижения определенных целей и решения поставленных задач.

Одним из ключевых компонентов рабочей системы компании является грамотная организация бизнес-процессов, основанная на четких стандартах. Использование наработанных стандартов в управлении бизнес-процессов и проектами компании позволяет серьезно повысить вероятность успешного завершения проектов, а также сократить затраты на проекты и сроки их выполнения. Однако нужно понимать, что с течением времени требования к внутренней работе компаний существенно меняются, а значит, возникает необходимость совершенствования имеющихся стандартов, или же внедрение новых.

Реинжиниринг подразумевает перепроектирование, реконструкцию. Относительно бизнес-процессов можно сказать, что реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы.

Актуальность выбранной тематики определяется тем, что сегодня само внимание к бизнес-процессам, их совершенствованию требовало от менеджеров нестандартного подхода. Постепенно реинжиниринг, который предлагает сломать

существующую на предприятии систему и построить ее заново на основе такого революционного изменения бизнес-процессов, стал превращаться в систему управления, "обрастать" технологией, становиться на почву научного обоснования. Стали появляться соответствующие программные продукты. От реинжиниринга, как метода реорганизации бизнеса через коренную перестройку имеющихся бизнес-процессов, управленческая мысль перешла к понятию "бизнес-инжиниринг", то есть система создания бизнеса, как инженерной науки, через проектирование и управление бизнес-процессами.

Для оценки степени необходимости реинжиниринга бизнес-процессов проводятся различные исследования, направленные на выявление слабых мест в работе компании в области организации бизнес-процессов, на основе которых вырабатываются решения, необходимые для улучшения работы компании. переосмысление предполагает исследование и ревизию не только способов ведения деловых процессов, но и более фундаментальных вопросов, а именно, таких как, что компания делает, как и почему она это делает, и что должно быть? В ходе реинжиниринга также могут быть полностью переосмыслены правила и предположения, которые положены в основу текущего способа ведения бизнеса.

Основной целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по внедрению процессной модели ТО-ВЕ в соответствии с требованиями стандарта ISO 21500:2012.

В соответствии с поставленной целью, необходимо реализовать следующие задачи:

- актуализировать шаблоны документов;
- актуализировать регламенты документов;
- повысить долю проектов, выполненных в срок;
- разработать регламент процесса «Выполнение услуг».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является технический департамент компании ООО «ИТ-Сервис».

Компания ООО «ИТ-Сервис» разработчик инженерного программного обеспечения и интегратор в сфере автоматизации проектной и производственной деятельности.

Данная работа состоит из трех глав, в которой последовательно решаются поставленные задачи.

Методологической базой при написании выпускной квалификационной работы послужили статистические данные, публикации, при разработке теоретических вопросов для раскрытия темы были использованы работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные нашей проблеме, данные периодических изданий, научные доклады, а также страницы Интернета.

Среди специалистов которые, изучали различные аспекты реинжиниринга бизнес-процессов следует выделить таких как: М. Робсона, Ф. Уллаха, Р. Уцтермана, М. Хаммера, Дж. Чампи, М.Д. Шамота, С.В. Идельменова, В.Г. Медынского, О.Г. Ойхмана, Э.В. Попова, Э.А. Смирнова, Э.А. Уткина, Е.И. Яблочникова, В.И. Молочник, Ю.Н. Фомина, Ю.Ф. Тельнова, В.Г. Краснова, И.И. Мазур, А.С. Титкова, С.В. Черемных.

## **1. Теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов**

### **1.1 Понятие и сущность реинжиниринга бизнес – процесса**

Понятие реинжиниринг возникло примерно в 1990 г. и по сегодняшний день продолжает вызывать активный интерес специалистов в области менеджмента и информационных технологий. К настоящему времени, данная тема активно изучается, по ней написаны десятки монографий, сотни статей, материалы конференций, проводимых ежегодно. Наиболее популярной остается книга М. Хаммера и Дж. Чампи "Реинжиниринг корпораций: революция в бизнесе", выпущенная еще в 1993 г. В настоящее время реинжиниринг взят на вооружение большинством ведущими компаниями мира. Все более растущую популярность данная технология начинает приобретать и в нашей стране.

М. Хаммер предложил следующее определение понятия реинжиниринга: "Реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы". [43, с.32]

Остановимся более подробно на ключевых словах данного определения. Объектом реинжиниринга является не компания, а процессы. При традиционном подходе внимание фокусируется на отдельных функциях, работах и исполнителях. Проблема заключается в том, что процессы не удается описывать так же легко, как организационные иерархические структуры. Организационные подразделения, как правило, выполняют лишь узкие функции, а процессы же пронизывают организационные структуры. В них участвуют различные подразделения организации. Усовершенствование отдельных функций, которые выполняются отдельными организационными единицами, рассматриваемых вне взаимосвязи друг с другом и с конечным продуктом компании, в большинстве случаев не ведет к повышению эффективности производства в целом, а лишь позволяет закрепить существующую технологию.

Фундаментальное переосмысление предполагает исследование и ревизию не

только способов ведения деловых процессов, но и более фундаментальных вопросов, а именно, таких как, что компания делает, как и почему она это делает, и что должно быть? В ходе реинжиниринга также могут быть полностью переосмыслены правила и предположения, которые положены в основу текущего способа ведения бизнеса.

Радикальное перепроектирование означает такое перепроектирование, которое затрагивает суть явлений, а не только их поверхностные изменения. Это, скорее, изобретение, а не просто улучшение или модификация.

Под резкими скачкообразными улучшениями понимается улучшение всех показателей деятельности компании в десятки раз, а не на 10 - 100%, как при использовании более традиционных методов, например технологии управления качеством.

В реинжиниринге можно выделить два существенно отличающихся друг от друга вида деятельности:

- кризисный реинжиниринг (перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов), где речь идет о решении крайне сложных проблем организации, когда дела компании развиваются довольно плохо и необходим комплекс мер, который позволил бы ликвидировать «очаги заболевания»;

Реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов), который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты. [43, с. 51]

По мнению К. Коулсон - Томаса, реинжиниринг развития приводит к заметному улучшению, однако это улучшение всего лишь приростное по отношению к существующему уровню ведения бизнеса. Такое совершенствование, по большому счету, происходит за счет отказа от малоценных дополнительных видов деятельности, передвижения границ между подразделениями и делегирования полномочий для того чтобы повысить производительность и сэкономить требуемые ресурсы. В противоположность простому совершенствованию, реинжиниринг предполагает осуществление радикальных, то есть коренных изменений. Это может означать кризисный реинжиниринг не только бизнес-процессов, но и всей



организации в целом, а также взаимоотношений с поставщиками и потребителями. Подобная реструктуризация осуществляется после глубокого и тщательного обследования, которое вскрывает как недостатки, так и скрытые неиспользованные возможности персонала, процессов, информации и технологии, а также после осмысления новых способов их эффективного взаимодействия.

В результате полного и всестороннего анализа часто можно обнаружить обширные области совершенствования бизнес-процессов путём их упрощения. Так, скорость и качество выполнения определенного бизнес-процесса можно увеличить, если одновременно выполнять те виды деятельности, которые ранее выполнялись последовательно, либо обобщить и систематизировать наиболее важную информацию, которая была собрана в критических точках протекания бизнес-процесса. [42, с.64]

Усилия по воплощению мероприятий улучшения в реальность должны быть достаточно мощными и сконцентрированными. Д. Миллер считает, что упрощение может касаться как всего бизнес-процесса, так и его отдельных фрагментов. Другие подходы к совершенствованию бизнес-процесса, которые выходят за рамки только лишь упрощений, требуют уже более глубокого и радикального вмешательства в структуру выполнения всех работ и организации бизнес-процесса компании.[1, с. 11]

Для того чтобы обеспечить деятельность большинства организаций, по большому счету, достаточно всего от трех до десяти основных бизнес-процессов. Однако определить их оптимально необходимое количество без соответствующего анализа невозможно. Бизнес-процессы достаточно сложно описать в терминах традиционных управленческих структур, а тем более отыскать среди традиционных видов деятельности. Обычно выделяют три вида типичных бизнес-процессов: это выработка стратегии, разработка нового товара и выполнение заказов. Масштаб программы реинжиниринга полностью зависит от того, сколько основных бизнес-процессов она охватит. Результаты исследования конкретных хозяйственных ситуаций, которые возникают в процессе реальных попыток перепроектирования и реинжиниринга бизнес-процессов, свидетельствуют не только о достигнутых в ряде

случаев существенных успехах, но также и о неудачах и разочарованиях.

Перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов позволят компании создавать возможности для более тесного взаимодействия между поставщиками и заказчиками.

Трансформация компании предполагает решительный отказ от традиционно сложившихся порядков в организации, а также определение, переосмысление, переоценку и проведение изменений ключевых бизнес-процессов и самой структуры организации. Трансформация предполагает фундаментальное изменение не только сущности, но и характера выполняемых работ. Поддержка такого фундаментального изменения требует, по мнению П. Мак Хью, Дж. Мерли и У. Уиллера, применения комплексного или системного подхода к человеческим ресурсам, обучению и развитию персонала, а также изменению структуры управления и ключевых бизнес-процессов. В случае удачной реализации всё это может привести к возникновению синергетического эффекта, то есть можно будет наблюдать превышение положительного результата совместного действия составляющих некоторого процесса или явления над суммой результатов изолированного действия каждой из них. [28, с. 56]

Основные задачи реинжиниринга включают в себя объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, которая функционирует в реальном масштабе времени, и базируется на объективных данных о финансовых и материальных потоках по всем сферам хозяйственной деятельности организации, а также обеспечивает общее снижение затрат и имеет возможность гибко реагировать на все изменения рыночной ситуации.

Реинжиниринг представляет собой коренное переосмысление и перепроектирование всей внутренней технологии деятельности на основе включения человеческого фактора в сочетании с современными техническими средствами, которые предполагают уклон в сторону роста вложений в человеческий капитал с целью достижения существенных улучшений качества и оперативности, а также снижения издержек и увеличения прибыльности бизнеса в целом.

Реинжиниринг предполагает не просто усовершенствование или обновление процессов, а именно коренные изменения, вследствие которых жизнь любой организации начинает протекать на качественно ином и более высоком уровне.

Американские ученые установили, что относительная величина изменений при реализации программы реинжиниринга может достигать до 40%, в то время как другие способы модернизации приводят к изменениям порядка 10-20%. [12, с. 52]

Помимо этого, достаточно важным в осознании сути реинжиниринга является и роль современных информационных технологий в процессе изменений. В настоящее время их значение огромно и продолжает возрастать с каждым днем. Для целей коренных преобразований они имеют двойственное значение.

Во-первых, информационные технологии позволяют построить работу по принципиально новым подходам, что ранее было просто невозможно из-за ограничений в средствах связи, доступе к информации, скорости ее обработки и т.д. Сегодня любой процесс может быть построен так, как это удобно клиенту и выгодно организации.

Во-вторых, информационные технологии выступают существенным помощником непосредственно при проведении преобразований, в качестве инструментария для управления проектами, моделирования и решения прогнозных задач. Они делают реальными задачи преобразования огромных организаций, функционирующих по сверхсложным технологиям.

Поэтому, можно с уверенностью утверждать, что глубокие преобразования и реинжиниринг стал возможен только в наши дни, когда эти изменения могут широко использовать современные технологии, решая практически безграничные задачи.

Хесс и Брехт опубликовали объемное исследование на тему 15 методов проведения проектов реинжиниринга. В результате исследования, они пришли к выводу, что в большинстве методологий вторым после информационных технологий ключевым фактором можно считать командную работу. Помимо этого, было установлено, что нет общепринятого способа анализировать и определять бизнес-процессы.

Рассмотрим методологию реинжиниринга Хаммера/Чампи.

Хаммер - профессор, затем ставший президентом консалтинговой фирмы Hammer and Company и Чампи - президент консалтинговой компании CSC Index , являются одними из авторов всемирно известной идеи реинжиниринга.[43, с. 46]

Хаммер, вслед за Портером, дает описание бизнес-процессов, которое ориентировано на создании ценности для клиентов. По Хаммеру, бизнес-процесс - это совокупность действий, которая берет один или несколько входов и создает выход, который в дальнейшем представляет ценность для клиента, причем под клиентом понимается именно внешний по отношению к компании клиент.

Целью проекта реинжиниринга по Хаммеру/Чампи считается кардинальное повышение эффективности бизнес-процессов, а средством реинжиниринга является создание и внедрение оригинальной, так называемой безумной идеи, которая способна не просто улучшить процесс, но и изменить его кардинальным образом.

Информационные технологии при этом играют важную, но не основную роль. В своей работе Хаммер предостерегает от излишнего увлечения информационными технологиями, которое может в дальнейшем привести к тому, что проект реинжиниринга сведется просто к автоматизации на всех этапах бизнес-процесса, в то время как от некоторых этапов можно просто отказаться, а другие выполнять совершенно иначе.

Недостатком предложенной методологии можно считать отсутствие четких временных границ проекта. Действительно, успех проекта во многом зависит от того, удастся ли проектной команде выработать такие идеи и пройдут ли они проверку на жизнеспособность. С одной стороны, если идеи сформулированы и не вызывают сомнений, то успех проекта более чем вероятен и сроки его реализации достаточно короткие. С другой стороны, такие идеи могут оказаться недостаточно кардинальными или предложенная модель нежизнеспособна, тогда потребуется затратить дополнительные усилия и средства на выработку и проверку новых идей. Проект, очевидно, получается итерационным и на практике бывает сложно понять момент, когда стоит остановиться.

Вторая из анализируемых методологий - методология Дейвенпорта.

Том Дейвенпорт -- директор Института стратегических изменений компании Accenture (Accenture Institute for Strategic Change) - широко публикуемый и известный автор и лектор, освещающий такие вопросы, как управление знаниями и информацией, реинжиниринг, системы управления предприятием и использование информационных технологий в бизнесе компаний. [27, с. 19]

Дейвенпорт был партнером Центра информационной технологии и стратегии (Center for Information Technology and Strategy) аналитической исследовательской компании Ernst & Young, руководил исследованиями в области информационных технологий, проводимыми компаниями McKinsey & Company и CSC Index. Дейвенпорт явился одним из основоположников теории реинжиниринга, о которой он опубликовал первую статью.

Дейвенпорт дает более формальное определение бизнес-процесса, которое не привязано к клиенту. По Дейвенпорту бизнес-процесс представляет собой особое размещение рабочих операций в пространстве и времени, имеющее начало, конец и определенные входы и выходы, то есть структуру действия.

Целью проекта реинжиниринга по Дейвенпорту считается кардинальное повышение эффективности бизнес-процессов, а средством является внедрение новейших информационных технологий, хотя Дейвенпорт признает, что организационные и кадровые проблемы имеют большое значение.

Методология Дейвенпорта предполагает детальное описание уже существующих бизнес-процессов - для достаточно большой организации описание занимает от 6 до 9 месяцев. Если бизнес-процесс нужно будет перепроектировать заново, то большинство усилий по описанию просто затрачены впустую. Конечно, описав существующие бизнес-процессы легче понять, где находятся основные проблемы. Но такой подход невольно подталкивает к тому, чтобы просто исправить существующие ошибки и решить существующие проблемы, а не создавать процесс заново.

Упор на информационные технологии, с одной стороны, существенно упрощает задачу, ведь оптимизировать процессы нужно не просто опираясь на революционную идею, но осознав как процессы изменятся, если внедрить новейшие

информационные технологии. С другой стороны, в большинстве случаев, проблемы очень часто лежат не в недостаточной автоматизации, а в самой логике процесса.

Методология Манганелли/Клайна. Основное отличие подхода Манганелли и Клайн заключается в том, что они предлагают концентрироваться только на тех бизнес-процессах, которые напрямую поддерживают стратегические цели компании.[27, с. 21]

Целью проекта реинжиниринга по Манганелли/Клайну считается кардинальное повышение конкурентоспособности, а средством выступает внедрение новейших информационных технологий.

На самом деле подход Манганелли/Клайна существенно отличается от Хаммера/Чампи и Давенпорта. Основоположники реинжиниринга также говорят о повышении конкурентоспособности, но на самом деле речь идет лишь о повышении эффективности бизнес-процессов. На самом деле конкурентоспособность прежде всего основана на уникальном конкурентном преимуществе товара или услуги компании. Какое именно уникальное конкурентное преимущество будет достигнуто определяет стратегия компании. Отсутствие учета стратегии компании при перепроектировании бизнес-процессов приводит к тому, что проект реинжиниринга только повышает эффективность, то есть снижает стоимость, сроки, повышает удовлетворенность клиента), но никак не способствует созданию уникального конкурентного преимущества. При учете стратегии процессы могут стать принципиально иными.

Таким образом, на сегодняшний день существует довольно обширная методология проведения реинжиниринга. Каждая из них отличается своим определенным подходом и имеет место быть. Однако все рассмотренные методологии объединяет то, что всё-таки, реинжиниринг, предполагает не просто какое-либо усовершенствование или обновление процессов, а именно коренные изменения, с использованием информационных технологий, вследствие данных изменений жизнь и деятельность любой организации начинает протекать на качественно ином и более высоком уровне.

## 1.2 Этапы проведения и признаки реинжиниринга

Рассмотрим основные характеристики реинжиниринга:

- фундаментальность. Осуществляя реинжиниринг, необходимо поставить на повестку дня основополагающие вопросы, которые касаются компании и характера его деятельности. Необходимо пересмотреть все негласные правила и привычки. Довольно часто подобные правила оказываются устаревшими, неразумными или даже неприемлемыми. [43, с. 63] Например, всегда ли подпись промежуточного специалиста гарантирует, что до него все было сделано по правилам и нужна ли вообще такая констатация. Реинжиниринг, в первую очередь, призван определить, чем компания действительно должна заниматься, и только потом уже - как именно она должна это делать. При реинжиниринге ничего не принимается на веру как нечто само собой разумеющееся. Реинжиниринг игнорирует то, что есть, он нацелен на то, что должно быть. Это возможно при наличии высококвалифицированных и добросовестных работников, заинтересованных в таком качестве работы.

- радикальность. Радикальное перепроектирование представляет собой обращение к самым корням явлений, это не проведение косметических изменений и не перетасовка уже существующих систем, а решительный отказ от всего отжившего. [5,с.16] Радикальное перепроектирование при реинжиниринге сбрасывает со счетов все существующие структуры и методы и предполагает изобретение совершенно новых способов работы. В компании это означает создание единого информационного аналитического центра, доступного процессинговой группе специалистов вместо множества отдельных подразделений, специализирующихся на отдельных видах деятельности, проверок, контроля и т.д.

- существенность. Реинжиниринг не имеет ничего общего с малозначимыми, частичными или элементарными улучшениями, он призван обеспечить общий мощный рост результативности. Если показатели компании лишь на 10 % отстают от намеченных, если его затраты превышаются на 10 %, а качество оказывается на 10% ниже положенного, если обслуживание клиентов должно осуществляться на 10 % оперативнее, то такая компания вовсе не нуждается в реинжиниринге. Из этой 10-

процентной ямы компания вполне можно поднять более традиционными методами, например, призвав соответствующие подразделения разработать программы по улучшению качества и т.д. [3, с. 13] В компаниях, стремящихся победить в конкуренции, необходимо добиваться существенных результатов.

Реинжиниринг позволяет коренным образом изменить работу конкретной компании так, чтобы одновременно повлиять на качественные стороны его работы:

- качество операций и услуг, которые обеспечивают партнерство с клиентами и с другими компаниями;
- оптимизацию своих издержек, исключая простое уменьшение расходов;
- управление рисками, прежде всего рисками потери ликвидности;
- ориентацию на повышение уровня доверия со стороны клиентов;
- внедрение современных технологий.

Реинжиниринг компании позволяет качественно изменить технологию своей деятельности и обеспечит конкурентные преимущества в завоевании новой клиентуры. Для принятия принципиального решения о реинжиниринге бизнес-процессов необходимо четко определить позиции компании в конкурентной борьбе, точно определиться с целями этой работы и направить основные внутренние инвестиции в человеческий капитал.

Рассмотрим основные этапы проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

В самом начале реинжиниринга в первую очередь формируется желаемый образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках дальнейшей разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.

Далее создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Здесь воссоздается или реконструируется система действий, работ, при помощи которых компания реализует свои цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность.

На третьем этапе разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса, или так называемый прямой реинжиниринг бизнес-процессов. [30,с.17] Для создания модели обновленного бизнеса



осуществляются следующие действия:

- перепроектируются выбранные хозяйственные процессы. Создаются более эффективные рабочие процедуры, определяются технологии, в том числе информационные, и способы их применения;

- формируются новые функции персонала путем переработки должностных инструкций, определяется оптимальная система мотивации, организуются рабочие команды, разрабатываются программы подготовки и переподготовки специалистов;

- создаются информационные системы, которые необходимы для осуществления реинжиниринга: определяется оборудование и программное обеспечение, формируется специализированная информационная система бизнеса. Необходимый для реинжиниринга уровень информационного обеспечения предполагает, что информация должна быть доступна каждому участнику проекта реинжиниринга в любой точке деловой единицы, возможно, одновременно в разных местах она однозначно интерпретируется;

- производится тестирование новой модели, то есть её предварительное применение в ограниченном масштабе.

- внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

Таким образом, анализируя выше сказанное, можно сделать вывод, что реинжиниринг бизнес - процессов, это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес - процессов для достижения максимального эффекта производственно - хозяйственной и финансово - экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно - распорядительными и нормативными документами. Реинжиниринг бизнес - процесса можно провести в два этапа: во-первых, определение оптимального вида бизнес - процесса, во-вторых, определение наилучшего по средствам, временному

промежутку и ресурсам способа перевода существующего бизнес - процесса в оптимальный.

Реинжиниринг бизнес-процессов также называют перепроектированием бизнес-процессов, трансформации бизнеса или управления изменениями бизнес-процессов.

Реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) является практикой переосмысления и перепроектирования для более эффективной поддержки миссии организации и сокращения расходов компании или предприятия. Реинжиниринг начинается с оценки высокого уровня миссии организации, стратегической цели и потребности клиентов. Основные вопросы, которые задают, например, " Нужно ли наша миссия быть переопределённой? Являются ли наши стратегические цели соответствующими с нашей миссией? Кто наши клиенты?" Организация может посчитать, что она работает на сомнительных предположениях, в частности, с точки зрения желаний и потребностей своих клиентов. Только после того, как организация переосмысливает то, что он должен делать, это идти, чтобы решить, как лучше это сделать.

Бизнес-реинжиниринг применяется только тогда, когда есть острая нужда во «взрывном» воздействии.

Категории бизнес-процессов:

- процессы, непосредственно обеспечивающие выпуск продукции;
- процессы планирования и управления;
- ресурсные процессы;
- Процессы преобразования.

Бизнес-процесс характеризуется:

- существующей технологией реализации бизнес-процесса;
- существующей структурой бизнес-системы;
- редствами автоматизации, оборудованием, механизмами и т.п., обеспечивающими реализацию процесса.

Основные показатели оценки эффективности бизнес-процессов:

- количество производимой продукции заданного качества, оплаченное за определенный интервал времени;
- количество потребителей продукции;
- количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени;
- стоимость издержек производства продукции;
- длительность выполнения типовых операций;
- капиталовложения в производство продукции.

#### Свойства реинжиниринга:

- отказ от устаревших правил и подходов и начало делового процесса с нуля, что позволяет преодолеть негативное воздействие сложившихся хозяйственных догм;
- пренебрежение действующими системами, структурами и процедурами компании и радикальное изменение способов хозяйственной деятельности – если невозможно переделать свою деловую среду, то можно переделать свой бизнес;
- приведение к значительным изменениям показателей деятельности (на порядок отличающихся от предыдущих).

#### Реинжиниринг бизнес-процессов необходим:

1. в условиях, когда фирма находится в состоянии глубокого кризиса. Этот кризис может выражаться в явно неконкурентном уровне издержек, массовом отказе потребителей от продукта фирмы и т.п.
2. в условиях, когда текущее положение фирмы может быть признано удовлетворительным, однако прогнозы ее деятельности являются неблагоприятными. Фирма сталкивается с нежелательными для себя тенденциями в части конкурентоспособности, доходности, уровня спроса и т.д.
3. реализацией возможностей реинжиниринга занимаются благополучные, быстрорастущие и агрессивные организации. Их задача состоит в ускоренном наращивании отрыва от ближайших конкурентов и создании уникальных конкурентных преимуществ.

В реинжиниринге обычно выделяют два существенно отличающихся вида деятельности:

- кризисный реинжиниринг (перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов), где речь идет о решении крайне сложных проблем организации, когда дела пошли совсем плохо и нужен комплекс мер, который позволил бы ликвидировать «очаги заболевания»;

- реинжиниринг развития (совершенствование бизнес-процессов), который применим тогда, когда дела у организации идут в целом неплохо, но ухудшилась динамика развития, стали опережать конкуренты.

В результате тщательного и всестороннего анализа часто можно обнаружить обширные области совершенствования бизнес-процессов посредством их упрощения. Так, скорость и качество протекания определенного бизнес-процесса можно увеличить, если параллельно выполнять те виды деятельности, которые ранее выполнялись последовательно, либо обобщить и систематизировать наиболее важную информацию (собираемую в критических точках протекания бизнес-процесса).

Перепроектирование и реинжиниринг бизнес-процессов может позволить организации создать возможности для более тесного взаимодействия между поставщиками и заказчиками.

Задачи реинжиниринга: объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, функционирующей в реальном масштабе времени, базирующейся на объективных данных о финансовых и материальных потоках по всем сферам хозяйственной деятельности фирмы, обеспечивающей общее снижение затрат и имеющей возможность гибкого реагирования на изменения рыночной ситуации.

Процесс реинжиниринга базируется на двух основных понятиях: «будущий образ фирмы» и «модель бизнеса». Будущий образ фирмы – упрощенный образ оригинала, отражающий главные его черты и не учитывающий второстепенные детали. Модель бизнеса – это представление основных хозяйственных процессов

фирмы, взятых в их взаимодействии с деловой средой фирмы. Модели составляются и просчитываются при помощи специальных компьютерных программ. Модели бизнеса позволяют определить характеристики основных процессов деловой единицы и необходимость их перестройки – реинжиниринга.

Основные этапы реинжиниринга:

1. Формируется желаемый образ фирмы. Формирование будущего образа происходит в рамках разработки стратегии фирмы, ее основных ориентиров и способов их достижения.
2. Создается модель реального или существующего бизнеса фирмы. Здесь воссоздается (реконструируется) система действий, работ, при помощи которых компания реализует свои цели. Производится детальное описание и документация основных операций компании, оценивается их эффективность.
3. Разрабатывается модель нового бизнеса. Происходит перепроектирование текущего бизнеса — прямой реинжиниринг.
4. Внедрение модели нового бизнеса в хозяйственную реальность фирмы. Все элементы новой модели бизнеса воплощаются на практике. Здесь важна умелая состыковка и переход от старых процессов к новым, так, чтобы исполнители процессов не ощущали дисгармонии рабочей обстановки и не переживали состояние рабочего стресса. Эластичность перехода во многом определяется степенью тщательности подготовительных работ.

По мнению руководителей компании, сегодня легче создать новое производство, чем вносить изменения в предприятие с большими основными фондами и сформированной под их обслуживание системой управления. Для того чтобы достичь целей с помощью реинжиниринга, необходимо также обеспечить должную мотивацию высшего звена управления, поскольку без его уверенности в необходимости перестройки компании невозможно добиться конечного результата реинжиниринга. Все ответственные за реинжиниринг лица должны быть наделены соответствующими полномочиями, в противном случае они будут отторгнуты средним звеном управления, выполняющим текущие функции. Работа по реинжинирингу должна широко освещаться в средствах внутренней информации

предприятия, что обеспечивает понимание всеми того, что делается. Как показывает практика, для реализации намеченной программы важно четко определить и распределить роли, обязанности и ответственность каждого участника для обеспечения реализации целей программы. В ходе реализации работ по реинжинирингу следует четко выделять достигнутые результаты. А в программе реинжиниринга следует четко различать мероприятия, улучшающие бизнес, и мероприятия, составляющие элементы реинжиниринга, в корне меняющие эффективность бизнеса.

В задачи реинжиниринга включено создание интегрированной корпоративной информационной системы управления, обеспечивающей снижением затрат и возможностью гибкого реагирования на изменения рыночной ситуации.

Практика показывает, что при реинжиниринге бизнес-процессов многие компании сталкиваются с проблемами непонимания сути и цели ведения данной программы. В результате многие проекты оказываются неудачными. Проблема кроется в следующих основных причинах:

- нереальные сроки для реализации проекта по проведению реинжиниринга;
- непонимание и препятствие персонала организации к изменениям бизнес-процессов;
- неэффективное использование инструментов моделирования бизнес-процессов;
- неучастие во внедрении бизнес-процесса управленцев высшего звена компании;
- отсутствие четких целей.

Некорректная постановка руководителем целей проекта является важнейшей проблемой. Зачастую по причине искаженного понимания основ процессного подхода от рабочей группы требуют огромных результатов, но не хватает либо времени, либо ресурсов, либо интереса руководства.

Реинжиниринг бизнес-процессов подразумевает вполне определенную последовательность шагов:

- анализ существующей бизнес-практики, на жаргоне реинжиниринга он называется составлением схемы «as-is» («как есть»).

- проектирование оптимальной схемы бизнес-процесса, называемой «to-be» («как будет»).

- планирование и фактический переход от первого ко второму.

Хотя существует ряд впечатляющих примеров успеха компаний, радикально перестроивших схему своих операций на основе бизнес-процессов, проекты реинжиниринга сопряжены с большими затратами и высокими рисками. По некоторым оценкам, доля удачных проектов реинжиниринга составляет всего 30%, причем в самом тяжелом случае неудача проекта может привести к краху компании.

Характерные проблемы из практики (в том числе отечественной) реинжиниринга бизнес-процессов:

- Потеря фокуса. Среди консультантов по бизнес-процессам широко распространен т.н. «системный подход». Заключается он в том, что на первом листе рисуется прямоугольник с надписью «наше предприятие», который затем последовательно детализируется на все более мелкие процессы и подпроцессы. Проблема в том, что, во-первых, такая декомпозиция зачастую сводится к делению по функциональным подразделениям. Так появляются, например, «бизнес-процессы финансового отдела». Очевидно, что такой подход полностью выхолащивает исходную концепцию бизнес-процесса, воспроизводя функциональную организацию управления. Во-вторых, результатом такого анализа являются тысячи бизнес-процессов и, на нижнем уровне, десятки тысяч операций. Но в любом бизнесе есть не больше десятка бизнес-процессов, определяющих его успех. И усилия надо фокусировать на них, а не расплывать между множеством процессов, не являющихся критичными.

- Неустранимый разрыв между «as-is» и «to-be». Концепция классического реинжиниринга, по сути, есть концепция «большого скачка». Вы должны тщательно все взвесить, спланировать и, собрав волю в кулак, внедрить радикально новый бизнес-процесс. Из-за высокой ответственности такого шага его планирование занимает очень много времени (по принципу «семь раз отмерь, один отрежь»). В

сочетании с особенностями упомянутого выше «системного подхода» это приводит к тому, что результаты анализа устаревают быстрее, чем он заканчивается. Устаевают из-за того, что за месяцы, ушедшие на «as-is» и «to-be» анализ и на планирование перехода, успевают поменяться бизнес-окружение, представление самого бизнеса об оптимальном бизнес-процессе, а зачастую успевают смениться и собственник бизнеса. Можно задать вопрос: а что мешает проводить реинжиниринг поэтапно? Проблема в том, что изменение бизнес-процесса — дорогостоящее мероприятие: надо переобучить сотрудников и менеджеров, обновить должностные инструкции, выполнить доработки или перенастройку корпоративной информационной системы. Проходить через все это, конечно же, лучше один раз.

- Инструмент непрямого действия. Среди бизнес-консультантов имеет хождение фраза: «мы даем вам решение, реализация — это ваша проблема». Применительно к реинжинирингу это означает, что результатом деятельности приглашенных специалистов зачастую является солидный отчет с множеством «картинок», которые вдобавок (по указанным выше причинам) в значительной степени уже устарели. С этого момента предприятие, получившее «решение», как правило остается один на один с проблемой: как претворить его в жизнь? Консультант по реинжинирингу вооружен программой для моделирования бизнес-процессов, которая, в отличие от BPM, позволяет только рисовать схемы, но не управлять бизнес-процессами.

С вступлением Российской Федерации в ВТО, Минэкономразвитием России была разработана «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года», в связи с этим были разработаны новые методические указания и международные стандарты. На первый план выходит международный стандарт ISO 21500:2012, который утвержден единогласно Россией, США и Евросоюзом.

ISO (Международная организация по стандартизации) является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации (комитетов-членов ISO). Работа по подготовке международных стандартов осуществляется через технические комитеты ISO. Каждый член организации, заинтересованный в



деятельности, для которой создавался технический комитет имеет право быть представленным в этом комитете. Международные правительственные и неправительственные организации также принимают участие в этой работе совместно с ISO. ISO тесно сотрудничает с Международной электротехнической комиссией (IEC) по всем вопросам стандартизации в области электротехники.

Основной задачей технических комитетов является подготовка Международных стандартов. Проекты международных стандартов, принятые техническими комитетами, рассылаются организациям-членам на голосование. Для их опубликования в качестве международных стандартов требуется одобрение по меньшей мере, 75% организаций-членов, участвующих в голосовании [данный стандарт утвержден единогласно Россией, США и Евросоюзом].

Настоящий Международный Стандарт обеспечивает общее руководство по концепциям и процессам управления проектами, которые представляют особую важность и влияют на достижение проектами результатов.

Цели стандарта ISO 21500:2012:

- информировать высшее руководство компаний о принципах и практике управления проектами, чтобы облегчить соответствующую поддержку и руководство руководителям проектов и командам проектов;
- обеспечить руководителей проектов и членов команды проекта эталоном для сравнения с актуальными стандартами и практиками;
- обеспечить разработчиков национальных и корпоративных стандартов базовым документом.

Международный стандарт ISO 21500:2012 описывает лучшие практики по управлению проектами, может быть использован любым типом организации, включая публичные, частные применительно к любому типу проектов безотносительно к их комплексности, размеру, длительности, рассматривает проекты в контексте программ и портфелей проектов.

## **2. Реинжиниринг бизнес-процессов организации ООО «ИТ-Сервис»**

### **2.1 Общая характеристика ООО «ИТ-Сервис»**

ООО «ИТ-Сервис» создано в 2002 году. Основное направление деятельности на момент организации предприятия стало выполнение аналитических задач в области нефтедобычи. В 2003 году на предприятии создана приоритетная структурная единица - отдел разработки программного обеспечения и сопровождения баз данных, расширен спектр решаемых задач, что позволило выполнять работы по обработке материалов ГИС, геологическому и гидродинамическому моделированию.

С 2004 года предприятие выполняет работы по разработке норм времени, численности и расходов материалов, проведению патентных исследований. Создано подразделение, осуществляющие мониторинг системы трубопроводного транспорта на основе гидравлического моделирования и верификации положения трасс трубопроводов.

В 2009 году организуются подразделения по разработке проектно-технической документации для нефтегазовой промышленности, геодезии, экспертизы промышленной безопасности.

Сегодня предприятие выполняет разнообразный спектр инжиниринговых, проектных и научных работ в области добычи, транспортировки и переработки нефти и газа.

Общество является предприятием инновационного типа, строящим свое развитие на основе роста квалификации своих сотрудников и применения современного оборудования.

Вектором развития предприятия является рост производительности труда за счет широкой и разноплановой квалификации сотрудников, применения современного оборудования и программного обеспечения, автоматизации процессов производства и управления проектами.

Виды деятельности:

Деятельность ООО «ИТ-Сервис» весьма разнообразна. На сегодняшний день организация имеет все необходимые лицензии и сертификаты, производственные возможности, а главное, опыт для осуществления следующих видов работ:

- Разработка проектно-сметной документации на новое строительство, реконструкцию, техническое перевооружение и ликвидацию объектов промышленного и гражданского строительства по следующим направлениям:
  - Строительство скважин;
  - Обустройство месторождений;
  - Объекты нефтепереработки;
  - Объекты энергетики;
  - Объекты транспорта.
- - Подсчет запасов и проектирование разработки месторождений нефти и газа
- - Подготовка, обработка и интерпретация материалов геофизических исследований скважин
  - Построение трехмерных геологических моделей
  - Оперативное построение регламентных карт
  - Анализ работы фонда скважин
  - Оперативный анализ разработки
  - Аудит запасов
  - Интерпретация и анализ результатов индикаторных исследований
  - Анализ физико-химических свойств пластовых флюидов
  - Выполнение подготовка схемы планировочной организации земельного участка
- Разработка архитектурных, конструктивных и объемно-планировочных решений

- Подготовка сведений об инженерном оборудовании, о сетях инженерно-технического обеспечения, перечня инженерно-технических мероприятий, содержания технологических решений
  - Подготовка проектов организации строительства, работ по сносу и демонтажу объектов
  - Разработка мероприятий по охране окружающей среды и обеспечению пожарной безопасности
  - Подготовка проекта полосы отвода и разработка технологических и конструктивных решений линейного объекта
  - Проведение экспертизы проектной документации на разработку, строительство, расширение, реконструкцию, техническое перевооружение, консервацию и ликвидацию опасного производственного объекта (ОПО)
  - Проведение экспертизы технических устройств, применяемых на ОПО
    - ультразвуковая диагностика
    - радиография
    - твердометрия
    - магнитный контроль
    - контроль проникающими материалами
    - течеискание
    - вихретоковый контроль
  - Проведение экспертизы промышленной безопасности ОПО
  - Построение пространственных технологических моделей системы трубопроводного транспорта
    - Оперативная регистрация отказов в системе сбора и транспорта с применением спутниковой навигационной аппаратуры
    - Проведение расчетов остаточного ресурса трубопроводов
    - Мониторинг объектов системы трубопроводного транспорта

- Разработка мероприятий по оптимизации системы трубопроводного транспорта с технологическим обоснованием

- Проведение гидравлических расчетов элементов системы трубопроводного транспорта:

- определение скоростей и режимов течения жидкости

- расчет потерь давления на участках системы

- уточнение свойств транспортируемой жидкости

- определение максимальной пропускной способности

- Осуществление контрольной функции у изготовителя или застройщика, уполномоченная Заказчиком и принимающая в пределах своей компетенции решения, независимые от решений и мнений организаций и предприятий, которые она контролирует.

- Цель независимой инспекции и строительного контроля - снижение рисков Заказчика при эксплуатации производственных объектов.

- Указанная цель достигается за счет обеспечения изготовления и поставки оборудования в строгом соответствии с требованиями стандартов, нормативных документов, спецификаций и других документов, указанных в заказе на поставку и соответствия построенного объекта проектным решениям и нормативной документации.

- Технический аудит (поставщиков, изготовителей);

- Входной контроль (на складах, площадках Заказчика);

- Независимая инспекция (инспекция третьей стороны);

- Строительный контроль (технический надзор).

Разработка программного обеспечения, структур и логических моделей баз данных

- Хранение, предоставление и визуализация геофизической, геологической информации, данных о разработке месторождений, технологических показателей разработки, конструкции скважин и т.д.

- Автоматизация построения трехмерных геологических и гидродинамических моделей
- Автоматизация работ по планированию, диспетчеризации и созданию отчетов геолого-технических мероприятий и сопутствующему документообороту
- Специализированные геоинформационные системы с возможностью визуализации положения скважин, системы трубопроводного транспорта, решения задач логистики и интеграции с современным спутниковым навигационным оборудованием
- Средства технологических расчетов для объектов системы трубопроводного транспорта (гидравлический расчет по современным методикам, расчет остаточного ресурса)
- Внедрение и сопровождение поставляемых решений непосредственно на местах;
- Обучение персонала;
- Консультации и техническая поддержка программных продуктов

Корпоративные соглашения о сотрудничестве заключены с Газпром Нефть, ЛУКОЙЛ, НК "Роснефть", Karachaganak Petroleum Operating B.V, ПАО "ТМК" - Трубная Металлургическая Компания, ПАО "ОМК" - Объединная Металлургическая Компания, ОАО "ЧТПЗ" - Группа ЧТПЗ, ПАО «Северсталь», АО «Гипровостокнефть», Тольяттинский Государственный Университет (Тольятти), ТОО «Зениттехсервис», ООО «Байтекс», ОАО «Газпромтрубинвест», ОАО «Концерн ПВО «Алмаз-Антей», ОАО «Концерн радиостроения «Вега», ОАО «Северсталь», ООО «УК МЕЧЕЛ», ЗАО «Фосагро», ОАО «Управляющая компания ЕПК».

Организационная структура ООО «ИТ-Сервис» представляет собой матричную структуру управления.

Матричная структура управления – это структура, которая представляет собой структуру компании, в которой отношения отчетности устанавливаются в виде сетки или матрицы, а не в традиционной иерархии. Другими словами,

сотрудники имеют двойные отношения отчетности - как правило, к функциональным менеджером и менеджером по продукции. Матричным структурам свойственно сочетание управления по двум линиям, например по функциям по проектам, объединение, сочетание которых образуют матрицу.

Матричная структура представляет собой решетчатую структуру, в которой организация управления по функциям осуществляется начальниками отделов. Организация выполнения проектов осуществляется руководителями проектов. Эта структура построена на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, с другой стороны — руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями в соответствии с запланированными сроками выполнения данного проекта. При такой системе у руководителя проекта две группы подчиненных: постоянные работники проектной группы и работники других функциональных отделов, которые подчиняются ему временно, при этом сохраняется их административная подчиненность непосредственным руководителям функциональных отделов.

Порядка 320 сотрудников занято в продвижении и внедрении инженерного программного обеспечения. В компании ежегодно проводится аттестация сотрудников.

ООО «ИТ-Сервис» — российская компания – интегратор в сфере автоматизации проектной и производственной деятельности предприятий на территории России и стран СНГ.

Компания занимается реализацией проектов комплексной автоматизации инженерной деятельности и управления производством на базе решений. В профиль деятельности ООО «ИТ-Сервис» входит поставка заказчикам программных продуктов и других компаний, а также обучение программным продуктам.

На данный момент насчитывается 29 клиентских офисов по всей России, а так же в Казахстане и Беларусь.

В 2015 году прибыль компании достигла 870 млн. рублей.

На сегодняшний день существует 9 технических департаментов, которые насчитывают 130 технических специалистов. Техническим департаментом осуществляется около 100 проектов в год.

Технический департамент работает в трёх направлениях:

- реализация проектов комплексной автоматизации инженерной деятельности и управления производством на базе решений;
- поставка заказчикам программных продуктов и других компаний;
- обучение работе с программными продуктами.

Программно-методический комплекс (ПМК) «Navitas» предназначен для предоставления единого информационного пространства специалистам нефтегазодобывающей отрасли, которые вовлечены в процесс повышения энергоэффективности объектов добычи нефти и газа. ПМК позволит по определенному регламенту и исходя из общих актуальных данных организовать работу по планированию мероприятий, направленных на повышение энергоэффективности, а так же проводить расчеты фактического и номинального энергопотребления для объектов технологических процессов и планировать модернизацию оборудования и/или условия его эксплуатации.

В рамках этого проекта были автоматизированы следующие процессы: – разработка и выпуск электронной КД по всей номенклатуре изделий; – разработка технологических процессов;

- архив электронной конструкторской и технологической документации;

- разработка специальной технологической оснастки. Это привело к сокращению сроков:

- проектирования на 25-30%;
- разработки технической документации на 70%;
- технологической подготовки производства на 50-60%;
- производства на 20-30%.



## **2.2. Реинжиниринг бизнес-процессов внутрипроизводственной системы организации**

Для дальнейшего подробного анализа и разработки мероприятий по реинжинирингу бизнес-процессов, был выбран технический департамент. Данный выбор обуславливается тем, что процессы, выполняемые данным отделом являются основными бизнес-процессами, и от результата и качества их выполнения напрямую зависит прибыльность ООО «ИТ-Сервис» в целом, так как одним из ключевых компонентов рабочей системы является грамотная организация бизнес-процессов, основанная на четких стандартах. Использование наработанных стандартов в управлении бизнес-процессов и проектами организации позволяет серьезно повысить вероятность успешного завершения проектов, а также сократить затраты на проекты и сроки их выполнения. Однако нужно понимать, что с течением времени требования к внутренней работе организации существенно меняются, а значит, возникает необходимость совершенствования имеющихся стандартов, или же внедрение новых.

Путём проведения различных исследований, направленных на выявление слабых мест в работе организации в области бизнес-процессов, на основе которых подберём решения, необходимые для улучшения работы компании.

В рамках данной выпускной квалификационной работы рассматривается декомпозиция процесса «Выполнение услуг» и разработка мероприятий по внедрению процессной модели «to-be» в соответствии с требованиями стандарта ISO 21500:2012.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- актуализировать регламенты документов;
- актуализировать шаблоны документов;
- повысить долю проектов, выполненных в срок;
- разработать регламент процесса «Выполнение услуг»

На момент начала внедрения стандарта подпроцессы процесса «Выполнение услуг» имели весьма схематичное представление. Полностью отсутствовали процессы взаимодействия между подпроцессами.

Заинтересованные стороны в проекте — лица или организации, активно вовлеченные в проект, и/или интересы которых могут быть затронуты выполнением проекта:

- куратор проекта;
- руководитель проекта;
- члены проектной команды;
- менеджер - куратор предприятия;
- руководитель подразделения внедрения (исполняющая организация);
- проектный офис;
- влиятельные лица;
- заказчик (предприятие-заказчик);
- пользователь;
- поставщики и подрядчики.

Куратор проекта — директор офиса/РЦ, для корпоративных проектов - менеджер ДКР. Лицо, обеспечивающее ресурсы для проекта.

Менеджер-куратор предприятия (сотрудник сбытового подразделения). Активно работает на стадии продаж. На стадии реализации проекта — один из членов проектной команды.

Руководитель проекта — сотрудник, назначенный на данную роль, из любого подразделения внедрения, или административного состава офиса/ РЦ, или КС.

Члены проектной команды — специалисты отделов внедрений — ресурсы, используемые в проекте на различных ролях: руководитель проекта, аналитик, программист и т. д.

Руководитель подразделения внедрения (технический директор) — владелец ресурсов, которые могут быть привлечены в проекты, как в проекты данного офиса,

так и в корпоративные распределенные проекты. Может быть участником команды проекта на различных ролях.

Проектный офис (уполномоченное лицо директора КС по проектному управлению) - осуществляет методическую поддержку проектов, контроль исполнения корпоративных требований по управлению и технологии реализации.

Влиятельные лица:

Продакт-менеджер по направлению — сотрудник, обеспечивающий обратную связь для улучшения качества и функциональности будущих разработок. Осуществляет аккумуляцию предложений заказчиков и внедренческих подразделений.

Служба технической поддержки (СТП). Сотрудники СТП осуществляют оперативную помощь при решении технических проблем проекта, информирование, регистрацию предложений по улучшению ПО.

Устанавливаются следующие основные роли участников проектов внедрений:

- руководитель проекта;
- аналитик;
- инженер по внедрению;
- прикладной программист;
- преподаватель;
- инженер технической поддержки;
- менеджер-куратор предприятия.

Отбор проектов предназначен для выявления и постановки в работу тех проектов, которые внесут максимальный вклад в достижение стратегических целей компании.

В процедуру отбора входит:

- отбор заказчика и работа с ним по продаже проекта;
- сбор предварительных данных для составления предложения;
- оценки параметров проекта (задачи, сроки, стоимость);
- заполнение документов для оценки;

- заявки на инициацию проекта;
- проведение оценки с целью принятия решения о возможности приемки проекта в работу.

Общий перечень работ руководителя проекта по контролю за реализацией проекта:

- контроль исполнения календарных планов. Важно, т. к. при смещении контрольных точек смещаются даты получения дохода.
- контроль содержания проекта. Не должны появляться «просто так» дополнительные работы, как внутри запланированных задач, так и расширяющие границы проекта.
- контроль рабочих заданий.
- контроль работ, переданных на субподряд или исполнителям заказчика.
- контроль изменений технических решений.

Основные риски проектов внедрения:

1. Технические риски:

- использование новых версий ПО;
- разработка нового функционала;
- интеграция с внешними системами.

2. Организационные риски:

- смена руководства, курирующего проект;
- изменение приоритетов руководства заказчика;
- слабая команда со стороны заказчика; отсутствие лидера, способного продолжать начатые изменения после ухода команды ООО «ИТ-Сервис».

Управление изменениями, возникающими в ходе реализации проекта, призваны минимизировать проектные риски, возникающие в ходе изменений.

Под изменением понимается любое событие (мероприятие), приводящее к отклонению от установленных в договоре, техническом задании, плане-графике и других утвержденных документов, основных параметров проекта. Отклонения могут происходить вследствие возникновения рисков ситуаций и проявления

факторов риска, а также поступления и обработки новой, не полученной на этапе обследования информации. Предполагается, что изменения могут быть инициированы как заказчиком, так и исполнителем.

Цель процедуры — завершение всех работ по всем областям управления, формальное закрытие проекта и передача результатов заказчику приложение 5.

Процедура завершения проекта внедрения начинается в следующих ситуациях:

- в момент выполнения договорных обязательств с положительным результатом (система сдана в эксплуатацию);
- работа завершается с отрицательным результатом, который в рамках данного проекта не может быть изменен;
- работа над проектом замедляется вследствие потери у заказчика интереса или уменьшения финансовых возможностей. Проект откладывается на неопределенный срок («замораживается»).
- руководитель и команда проекта становятся нежелательными для заказчика или организации-исполнителя.

Факторы, при которых проект лучше остановить:

- нарастающее количество изменений в проекте;
- частые корректировки времени и бюджета, чрезмерное увеличение сметы;
- сроки затягиваются;
- нет очевидных причин к изменению ситуации.

Необходимые трудозатраты на выполнение работ по завершению проекта должны быть предусмотрены в плане-графике приложение 6.

Для обеспечения «обратной связи» с заказчиком менеджер-куратор предприятия выдает руководителям предприятия, участникам проекта анкету с целью оценки результатов внедрения. Результаты анкетирования доводятся до сведения руководителя подразделения внедрения — владельца ресурсов, руководителя офиса/РЦ для оценки успешности проекта.

Проект считается закрытым по факту утверждения директором офиса или РЦ (в случае корпоративного проекта — директором КС) отчета о завершении проекта, и может быть помечен завершенным в реестре проектов.

Для анализа соответствия стандарту ISO 21500:2012 по модели as-is была проведена предварительная работа в виде анкетирования среди офисов ООО «ИТ-Сервис». Эталонным офисом был признан офис Урал, дающий отличные показатели по многим аспектам. Для проведения анкетирования была разработана анкета таблица 1, в которой были представлены все шаблоны, которые должны использоваться по требованиям стандартов, используемых фирмой ООО «ИТ-Сервис». Технический директор каждого департамента галочкой отмечал те шаблоны, которые используются, частично используются и не используются.

Таблица 1 - Шаблоны документов по текущим стандартам, %

Шаблон документа	Используют	Частично используют	Не используют
Приказ о старте проекта		√	
Устав проекта		√	
Отчет об обследовании	√		
Концепция автоматизации		√	
ТЗ на АС	√		
План-график	√		
Пояснительная записка к техническому проекту			√
ТЗ на часть АС			√
Руководство пользователя	√		
Проект регламента			√
Положение о подразделении внедрения			√
Акт о приемке АС в опытную эксплуатацию			√
Приказ о старте опытной эксплуатации АС			√

## Продолжение таблицы 1

Шаблон документа	Используют	Частично используют	Не используют
Акт приемки АС в промышленную эксплуатацию		V	
Приказ о старте промышленной эксплуатации АС	V		
Отчет о завершении проекта			V
	<b>31,25%</b>	<b>25,00%</b>	<b>43,75%</b>

Региональный офис Урал на момент начала работ по внедрению стандарта ISO 21500:2012 использовал чуть более 31% шаблонных документов, совсем не использовал более 43%. Ситуация по другим офисам показана в таблице 2.

Таблица 2 – Данные по использованию шаблонов офисами ООО «ИТ-Сервис», %

Региональные офисы	Используют	Мало используют	Не используют
Беларусь	6,25	6,25	87,5
Енисей	6,25	12,50	81,25
Волга	18,75	18,75	62,50
Западная Сибирь	12,50	18,75	68,75
Кама	25,00	25,00	50,00
Поволжье	31,25	18,75	50,00
Урал	31,25	25,00	43,75
ЦР	12,50	18,75	68,75
Северо-Запад	18,75	25,00	56,25
Казахстан	6,25	6,25	87,50

По результатам этого анкетирования стало, видно, что одно из требований стандарта практически полностью не выполняется.

На рисунке 1 показана гистограмма по данным анкетирования. Наглядно видно, что практически все офисы слабо используют имеющиеся шаблоны документов, что показывает отсутствие в организации налаженного обмена информацией между отделами по управлению проектами, также отсутствие контроля по использованию нормативной документации и её обновлению.

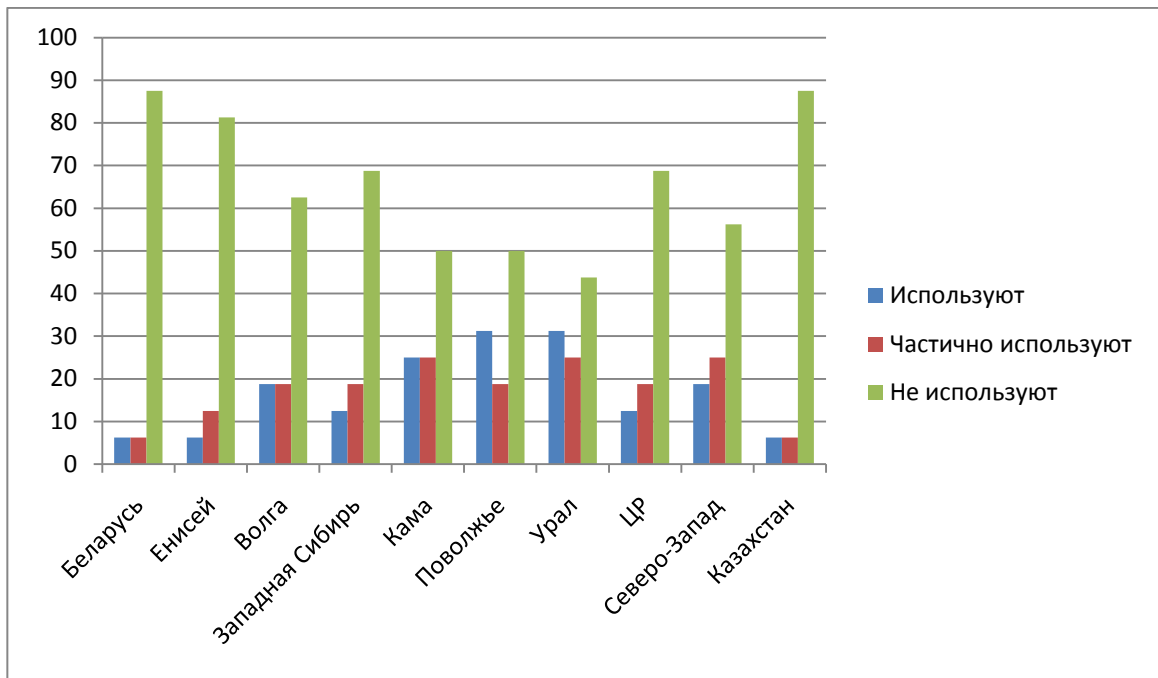


Рисунок 1 - Данные по использованию шаблонов офисами ООО «ИТ-Сервис»

После проведения первого анкетирования и подведения первоначальных итогов, было проведено второе анкетирования. Им были охвачены регламентные документы, использование которых необходимо по текущим стандартам, применяемых в компании таблица 3. В этой анкете также галочкой были отмечены те документы, которые используются офисом, мало используются или не используются вообще.

Таблица 3 – Перечень регламентных документов, %

Регламенты документов	Используют	Частично используют	Не используют
ДЗ.1.01.30 Положение о проектном управлении	✓		
ДЗ.1.04.01. Стандарт «Стандартные цели и задачи проекта»		✓	
ДЗ.1.05.01 Инструкция по порядку составления устава проекта			✓
ДЗ.9.03.14. Регистрация нового проекта внедрения в реестре ДДК. Инструкция	✓		



## Продолжение таблицы 3

<b>Регламенты документов</b>	<b>Используют</b>	<b>Частично используют</b>	<b>Не используют</b>
ДЗ.1.02.01 Кодирование документации	V		
ДЗ.1.02.02 Общие требования к оформлению проектной документации	V		
ДЗ.1.99.11. Стандарт «Проекты внедрений. Общие положения и определения»	V		
ДЗ.1.01.40 Заявка на инициацию проекта			V
ДЗ.2.01.02 Паспорт маш предприятия	V		
ДЗ.2.01.03 Паспорт предприятия ПГС		V	
ДЗ.2.01.23 Оценка перспективности клиента - контрольный список			V
ДЗ.1.01.35 Положение о руководителе проектов внедрений		V	
ДЗ.1.04.01. Стандарт «Стандартные цели и задачи проекта»	V		
ДЗ.7.04.01 Технические требования к специалистам по внедрению			V
ДЗ.7.10.01 Курс молодого бойца			V
ДЗ.2.04 Смета проекта			V
ДЗ.2.04.04 Инструкция по порядку составления сметы проекта для менеджера проекта			V
ДЗ.2.04.05 Инструкция по порядку составления сметы проекта для руководителя подразделения внедрения			V

Продолжение таблицы 3

<b>Регламенты документов</b>	<b>Используют</b>	<b>Частично используют</b>	<b>Не используют</b>
ДЗ.3.01.01 Обследование – общие сведения	√		
ДЗ.3.02.01 ТЗ на обследование	√		
ДЗ.3.02.02 Типовая Анкета обследования отдела	√		
ДЗ.3.02.04 Экспресс-обследование	√		
ДЗ.3.02.05 Шаблон отчета об обследовании	√		
ПЕРЕЧЕНЬ вопросов для ЭКСПРЕСС-обследования в КТПШ	√		
ТИПОВАЯ- АНКЕТА обследование (как использовать)	√		
Экспресс-обследование	√		
Анкета-сеть	√		
Вопросы ЭО для проектных организаций	√		
ДЗ.3.03.01 Методические указания по проведению обследования ПГС	√		
ДЗ.3.03.02 Анкета обследования проектных отделов	√		
ДЗ.3.03.03 АНКЕТА-обследование ПИ HOWTO	√		
ДЗ.3.03.12 Анкета обследования технического и планового отделов проектного подразделения	√		
ДЗ.3.03.15 Анкета обследования эксплуатационных служб	√		

<b>Регламенты документов</b>	<b>Используют</b>	<b>Частично используют</b>	<b>Не используют</b>
ДЗ.1.20.04: РВС, Форма Журнала проблем (заказчика)	V		
<b>Итого</b>	<b>68,42%</b>	<b>7,89%</b>	<b>23,68%</b>

Итоговая строка показывает, что применение регламентных документов имеет место быть в офисе Урал. Ими используются более 68% документов и совсем не используются почти 24%. Статистику по другим офисам видно по таблице 4.

Таблица 4 – Использование регламентных документов офисами, %

<b>Региональные офисы</b>	<b>Используют</b>	<b>Частично используют</b>	<b>Не используют</b>
Беларусь	5,26	0,00	94,74
Енисей	13,16	0,00	86,84
Волга	26,32	7,89	65,79
Западная Сибирь	13,16	2,63	84,21
Кама	42,11	10,53	47,37
Поволжье	57,89	10,53	31,58
Урал	68,42	7,89	23,68
ЦР	23,68	5,26	71,05
Северо-Запад	26,32	5,26	68,42
Казахстан	5,26	0,00	94,74

Рассмотрим применение регламентных документов региональными офисами в виде гистограммы. На рисунке 2 наглядно показано, что региональные внедренческо-сбытовые офисы используют не все регламентные документы, действующие до начала проекта по внедрению ISO 21500:2012. В результате анкетирования по использованию регламентных документов было установлено, что они уже устарели и нуждается в актуализации.

Проведя двойное анкетирование было выявлено, что причина, по которой офисы используют не все регламентные документы и шаблоны документов, это отсутствие в организации налаженного обмена информацией между отделами по управлению проектами, также отсутствие контроля по использованию нормативной документации и её обновлению.

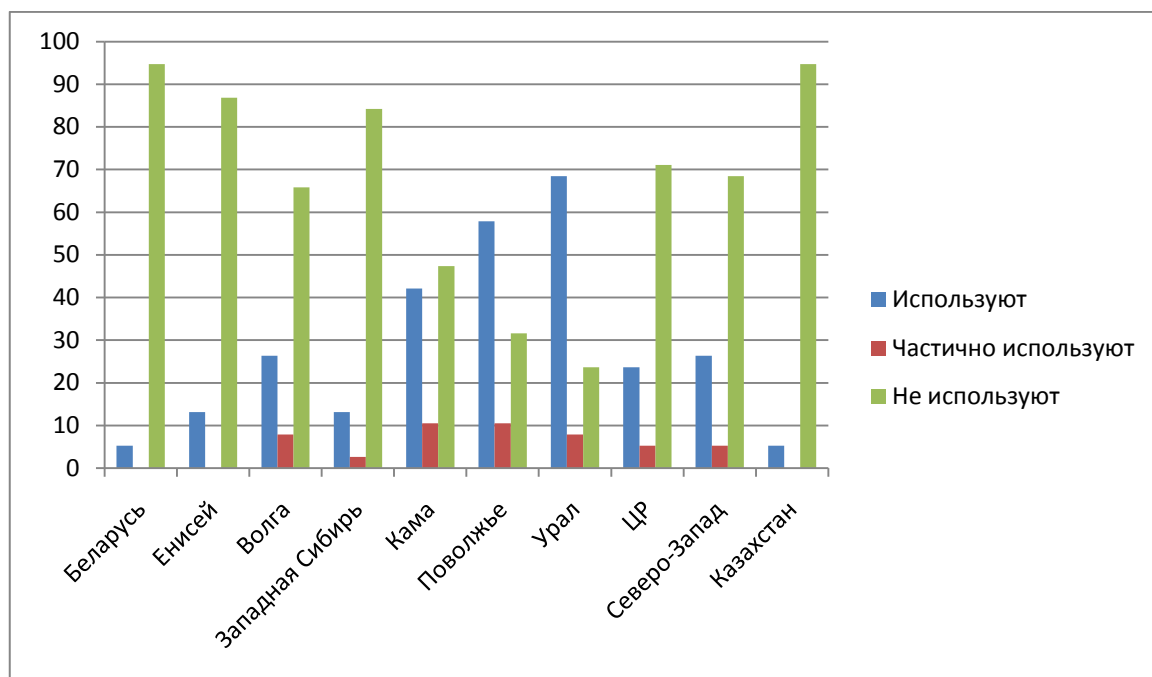


Рисунок 2 – Использование регламентных документов офисами, %

Проведем анализ сроков выполнения проектов, используя данные по выполненным услугам за 2015 и 2016 год, так как в нашем исследовании стоит задача повысить долю проектов, выполненных в срок. Из общей таблицы были выбраны те работы, фактическая дата окончания которых была позже даты завершения по договору. В таблице 5 представлены данные по оказанным услугам за 2015 год.

Таблица 5 – Оказанные услуги за 2015 год, %

Вид проекта	Всего из общего количества	Сколько не выполнено	Доля от выполненных проектов, %	Доля от общего количества, %
Уникальный проект	51	7	13,73	5,56
Типовой проект	31	3	9,68	2,38
Разовая работа	8	2	25,00	1,59
Типовая задача	36	3	8,33	2,38
Всего	126	15	11,90	11,90

Если мы представим эти данные в виде диаграммы рисунок 3, то увидим, что среди всех видов проектов разовые работы чаще остальных не выполняются в срок.

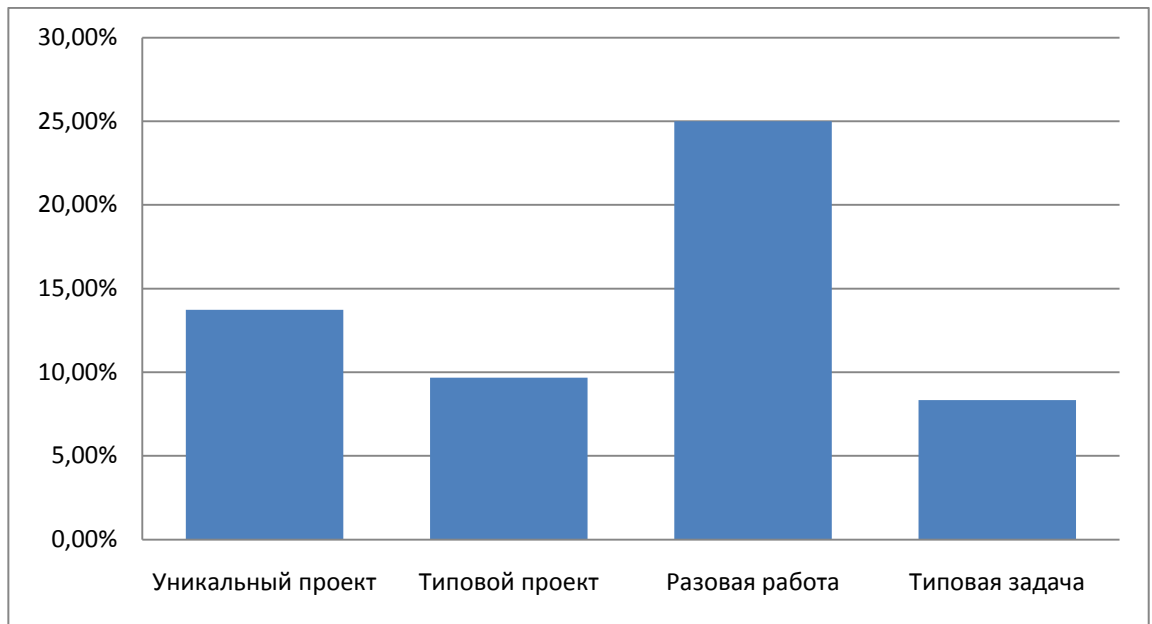


Рисунок 3 – Доля проектов, не выполненных в срок за 2015 год, %

Проанализируем диаграмму на рисунке 4, то увидим, что по отношению к общему количеству проектов, уникальные проекты чаще не выполняются в срок.

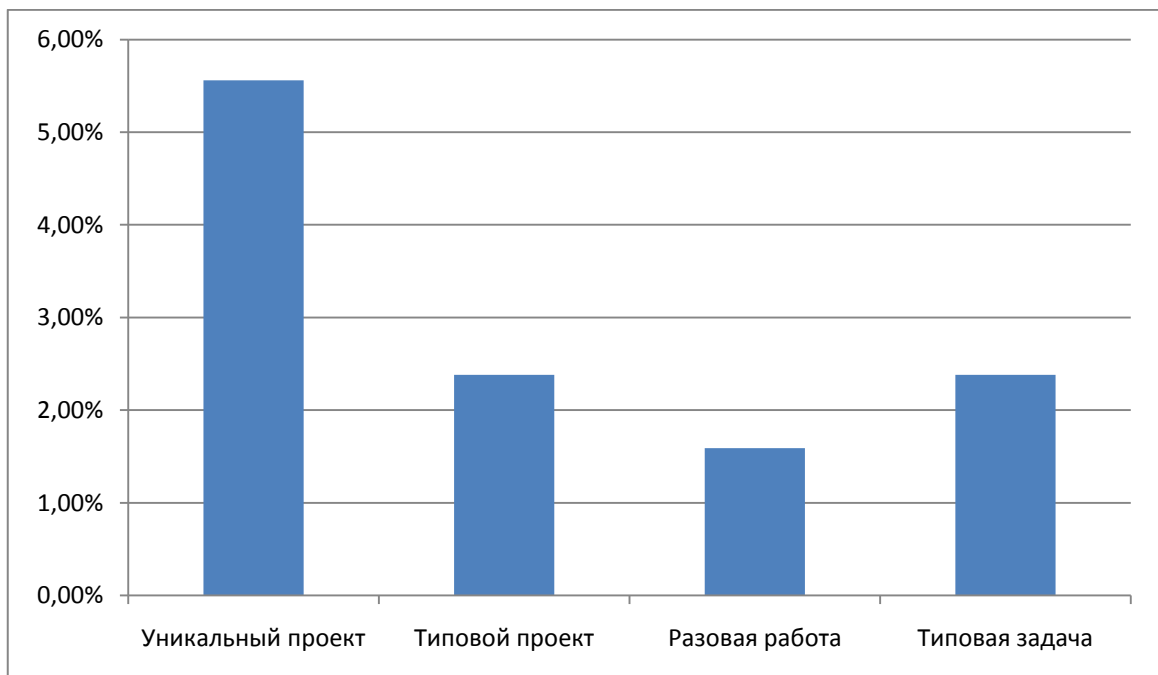


Рисунок 4 – Доля проектов, не выполненных в срок за 2015 год от общего количества проектов, %

Проведем такой же анализ по представленным данным за 2016 год. В таблице 6 представлены данные по оказанным услугам за 2016 год.

Таблица 6 – Оказанные услуги за 2016 год, %

Вид проекта	Всего из общего количества	Сколько не выполнено	Доля от выполненных проектов, %	Доля от общего количества, %
Уникальный проект	54	14	25,93	4,17
Типовой проект	38	6	15,79	1,79
Разовая работа	48	3	6,25	0,89
Типовая задача	196	10	5,10	2,98
Всего	336	33	9,82	9,82

На рисунке 5 показана доля невыполненных в срок проектов по видам работ. Наглядно видно, что уникальных проектов, невыполненных в срок, гораздо больше остальных видов проектов.

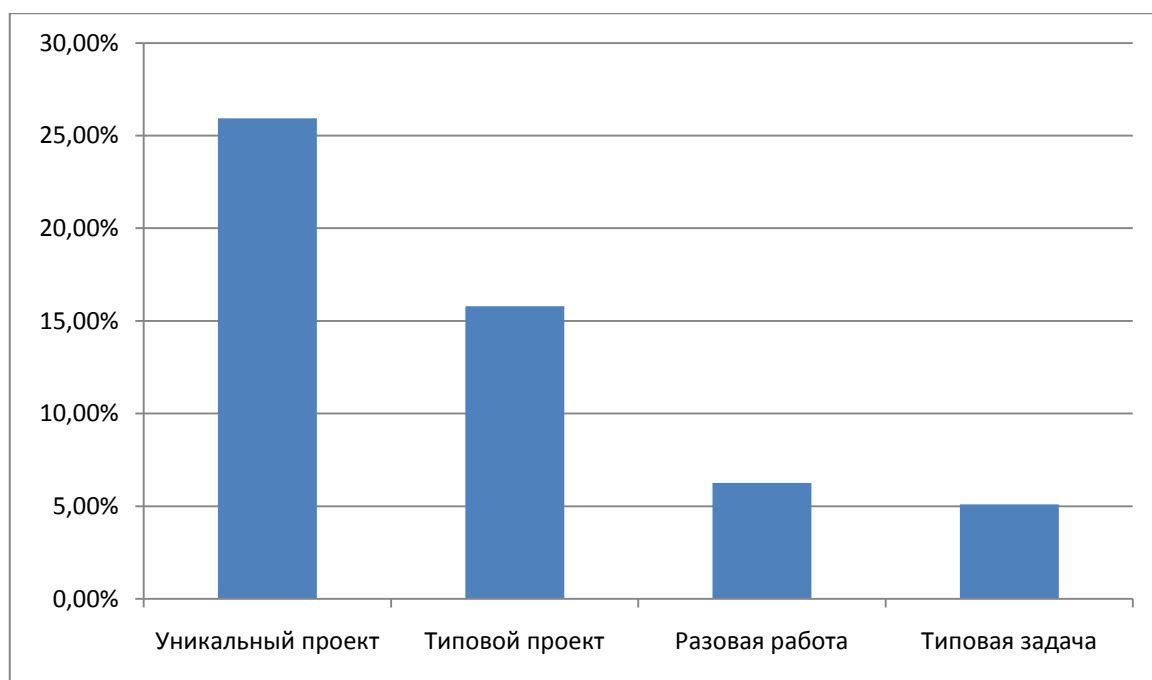


Рисунок 5 - Доля проектов, не выполненных в срок за 2016 год

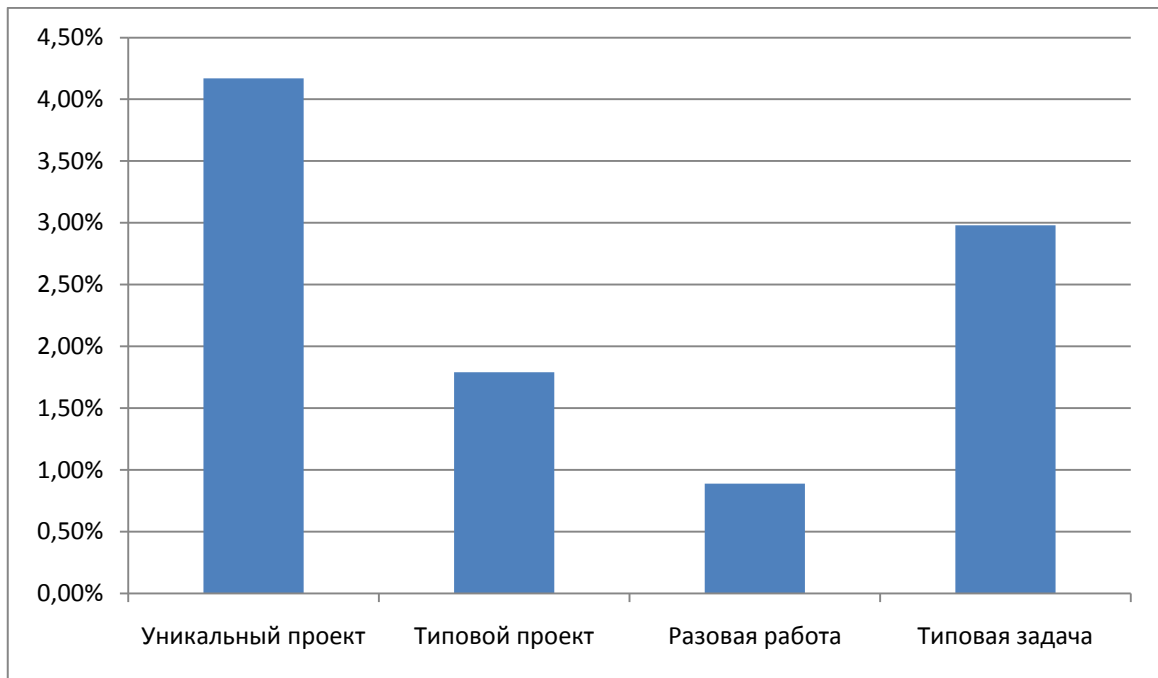


Рисунок 6 - Доля проектов, не выполненных в срок за 2016 год от общего количества проектов, %

Сравнивая данные рисунков 5 и 6, можно увидеть, что при подсчете доли от общего количества проектов за 2016 год, доля невыполненных в срок типовых задач возрастает по сравнению с долей невыполненных в срок типовых задач от выполненных в срок типовых задач. Уникальные проекты так же составляют большую часть от невыполненных в срок.

При управлении бизнес-процессами необходимо стремиться к тому, чтобы типовые задачи и проекты и разовые работы всегда выполнялись в срок, поскольку они имеют для этого все возможности. Так же нужно стремиться к тому, чтобы как можно меньше уникальных проектов задерживалось по срокам выполнения, поскольку это ведет к задержке по получению оплаты от заказчика.

Таким образом, проанализировав регламент процесса «Выполнение услуг» было выявлено, что полностью отсутствует процесс взаимодействия между подпроцессами.

Проведя двойное анкетирование было выявлено, что причина, по которой офисы используют не все регламентные документы и шаблоны документов, это отсутствие в организации налаженного обмена информацией между отделами по

управлению проектами, также отсутствие контроля по использованию нормативной документации и её обновлению.

При анализе сроков выполнения проектов, была выявлена доля невыполненных в срок типовых задач, уникальные проекты так же составляют большую часть от невыполненных в срок проектов.

В связи с выявленными недочетами необходимы мероприятия по разработке реинжиниринга бизнес-процессов в организации ООО «ИТ-Сервис», которые улучшать бизнес-процессы.



### **3. Разработка мероприятий реинжиниринг бизнес-процесса их экономическое и организационное обоснование**

В результате проведения описания и анализа бизнес – процесса ООО «ИТ-Сервис», было выявлено, что данный процесс в своем текущем исполнении имеет ряд недочетов которые необходимо устранить. Помимо устранения недочетов, в ходе реинжиниринга данного процесса разработаем мероприятия, позволяющие оптимизировать данный бизнес – процесс в соответствии с требованиями стандарта ISO 21500:2012.

Этот стандарт был выбран по ряду причин. Он основан на стандарте PMBOK, который применялся ООО «ИТ-Сервис» до начала внедрения стандарта ISO 21500:2012. Этот стандарт является стандартом международной организацией по стандартизации и на данный момент является основным стандартом по управлению проектами на территории Российской Федерации.

Главная проблема процесса «Выполнение услуг» - несвоевременное получение оплаты по оказанным услугам. Для анализа существующих проблем использовался метод «Пять почему». Это простой метод поиска тех причин, которые привели к этой проблеме. Он позволяет быстро построить причинно-следственные связи между этими причинами.

Название метода происходит от количества задаваемых вопросов: последовательно задается один и тот же вопрос: «Почему это произошло?», что позволяет найти причину возникновения проблемы. Вопрос необходимо задавать до тех пор, пока не будут найдены все причины. Число пять выбрано исходя из того, что такого количества обычно достаточно для выявления сути и источника проблемы. Но, несмотря на то, что метод называется «Пять почему», для поиска причин каждого конкретного несоответствия может задаваться как меньшее, так и большее количество вопросов.

Используя анализ «Пять почему» мы задаем вопрос «Почему это произошло?». Ответом на него будет причина возникновения главной проблемы – срыв сроков выполнения проектов. Для понимания того, почему фактическая дата

окончания проектов превышает дату по договору, мы опять задаем вопрос «Почему это произошло?». Причин срыва сроков оказалось две: неэффективное планирование и отсутствие отлаженной связи между офисами ООО «ИТ-Сервис».

Причинами неэффективного планирования являются:

- неактуальность текущих регламентов;
- неиспользование шаблонов документов, требуемых стандартом ISO 21500:2012;
- отсутствие этапа анализа рисков.

Анализируя эти причины, мы приходим к выводу, что в компании устарела нормативная документация.

Итогом анализа «Пять причин» стала итоговая проблема – отсутствие методологии внедрения.

Проведя этот анализ, а также подготовительные работы для анализа, можно сделать вывод, что внедрение стандарта ISO 21500:2012 в ООО «ИТ-Сервис» очень необходимо. Поскольку внедрение этого стандарта позволит:

- наладить эффективный обмен информацией между различными звеньями проекта;
- осуществлять стратегическое планирование и целеполагание, основываясь на объективных и корректных данных;
- своевременно и правильно оценивать ход проекта на любой его стадии;
- оптимизировать бюджет проекта;
- правильно рассчитать сроки на реализацию проекта;
- минимизировать риски и возможные издержки и т.д.

Процесс выполнения услуг выполнен в графической форме в виде интеллект-карт и представлен на рисунках 7-11, так как интеллект-карты позволяют более качественно отобразить структуру материала, смысловые и иерархические связи, показать, какие существуют отношения между составными частями.

В процессе выполнения услуг определены следующие роли:

Со стороны заказчика:

- руководитель проекта;

- куратор проекта;
- исполнители.

Со стороны исполнителя:

- менеджер проектных решений;
- руководитель проекта;
- технический директор;
- руководитель портфеля проектов РЦ;
- аналитик;
- инженер по внедрению;
- программист;
- тестировщик;
- преподаватель.

Все участники процесса при выполнении услуг должны руководствоваться положением о проектном управлении.

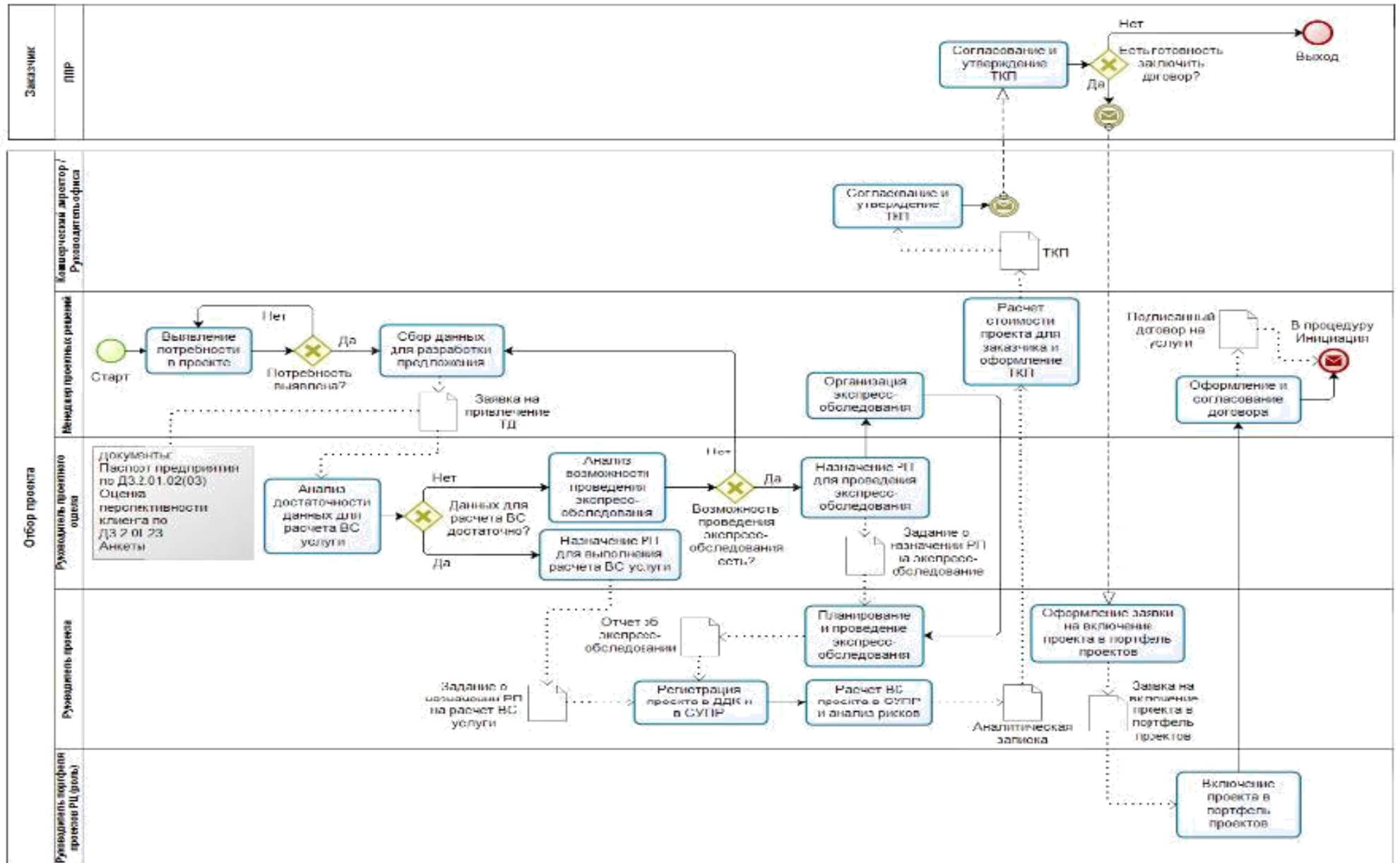


Рисунок 7 – Отбор проекта

На рисунке 8 представлена инициация.

- входные данные процедуры: договор на выполнение услуг, технические требования, технико-коммерческое предложение;
- выходные данные процедуры: приказ о старте проекта, паспорт проекта структура команды проекта, устав проекта, база знаний.
- описание процедуры: процедура описывает начало проекта (фазы), определяет назначение проекта (фазы), формулирует задачи проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия.
- исполнитель: технический директор.

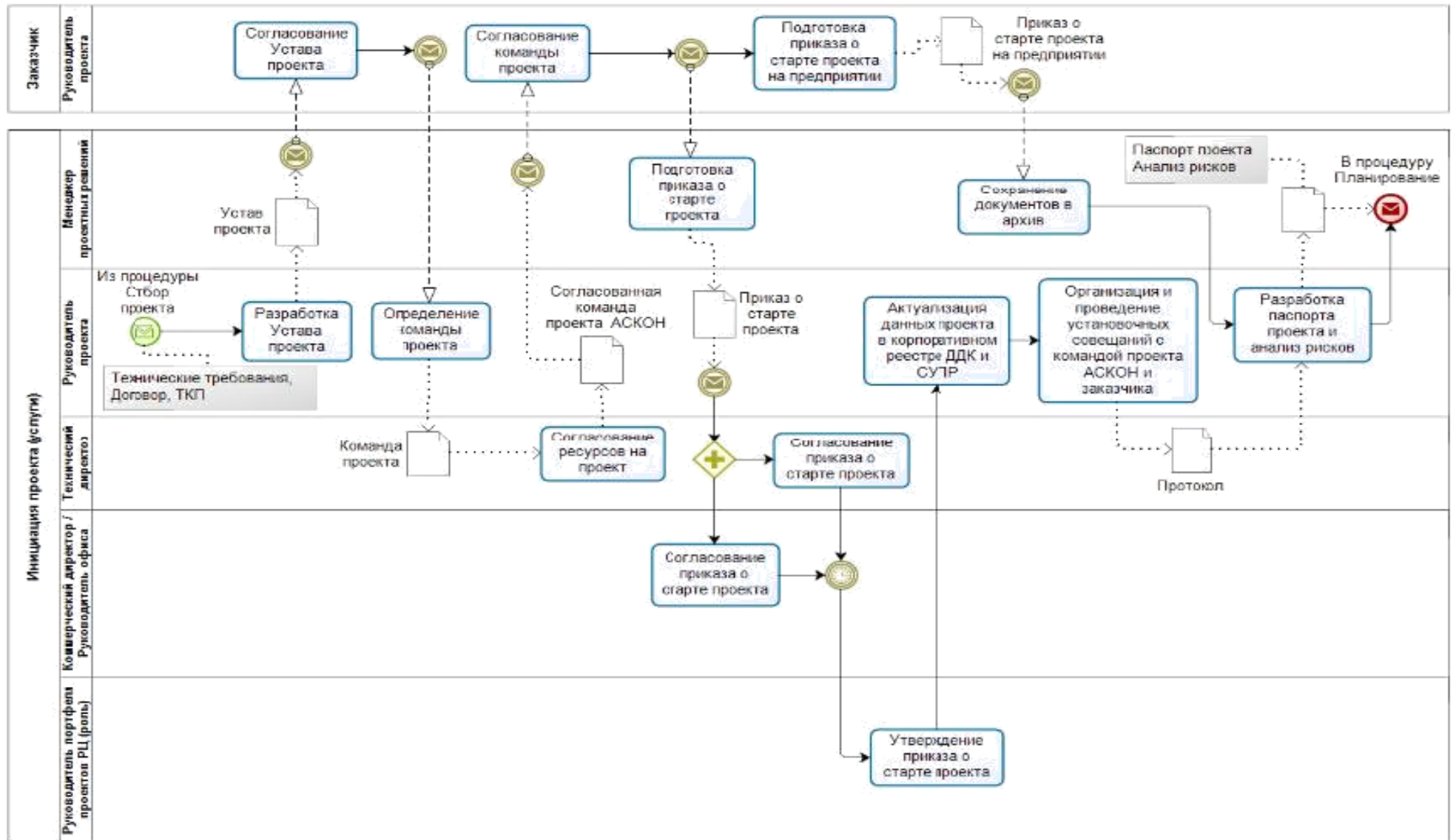


Рисунок 8 - Инициация

На рисунке 9 – планирование:

- входные данные процедуры: приказ о старте проекта, паспорт проекта, организационная структура проекта, устав проекта, реестр рисков, технические требования.
- выходные данные процедуры: план-график проекта, концепция автоматизации, ТЗ на АС, отчет об обследовании, реестр рисков, дневник проекта.
- описание процедуры: процедура описывает планирование работ по проекту.

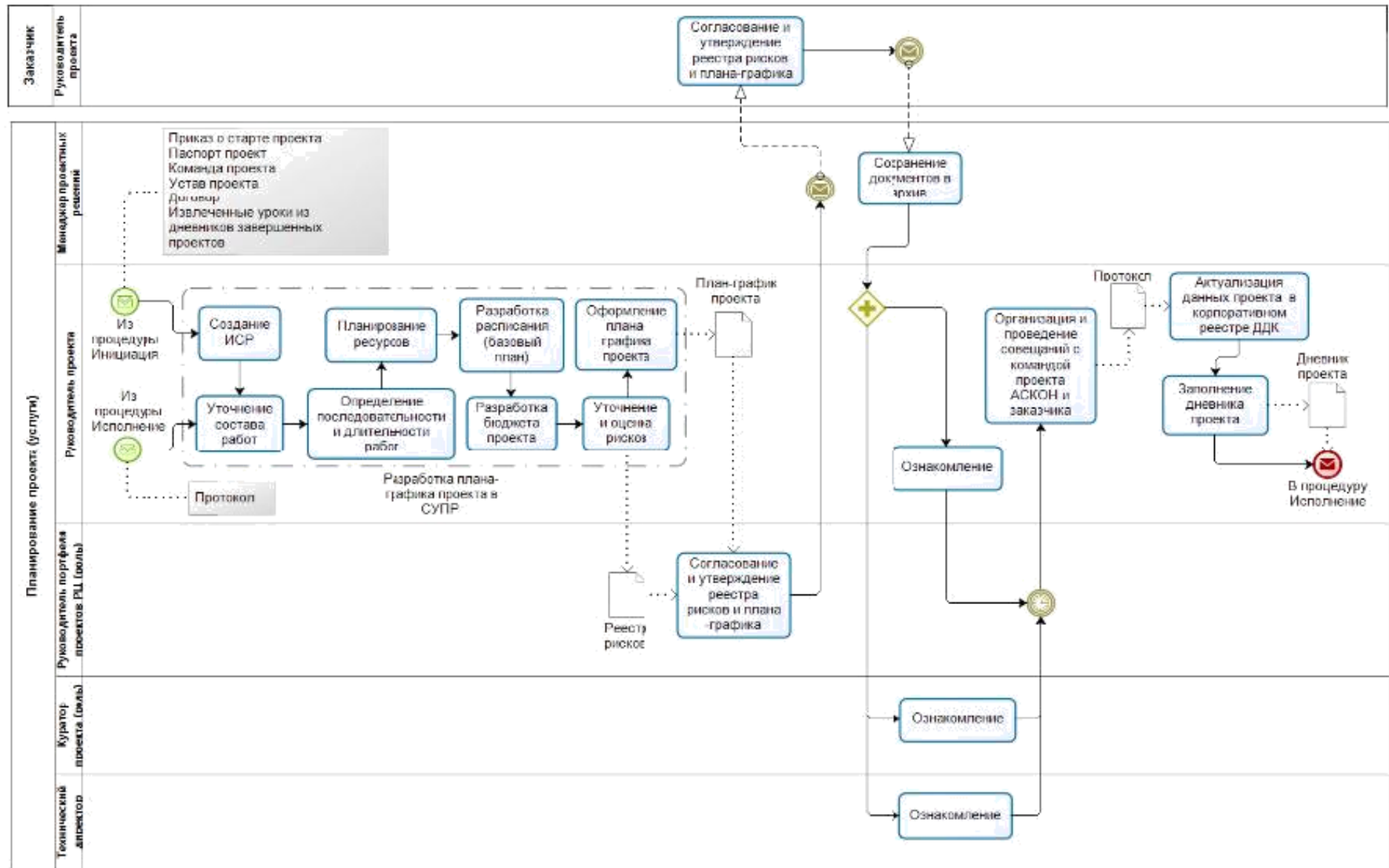


Рисунок 9 - Планирование



На рисунке 10 – исполнение-управление:

- входные данные процедуры: концепция автоматизации, ТЗ на АС, план-график.
- выходные данные процедуры: проектная и рабочая документация.
- описание процедуры: процедура описывает процесс проектирования, создания и испытания АС. Все задания исполнителям по плану-графику выдает руководитель проекта.



На рисунке 11 завершение проекта:

- входные данные процедуры: приказ о старте приемочных испытаний, ТЗ на АС, план-график.
- выходные данные процедуры: отчет о завершении проекта, акт о приемке АС в промышленную эксплуатацию.
- описание процедуры: процедура описывает процесс завершения проекта.

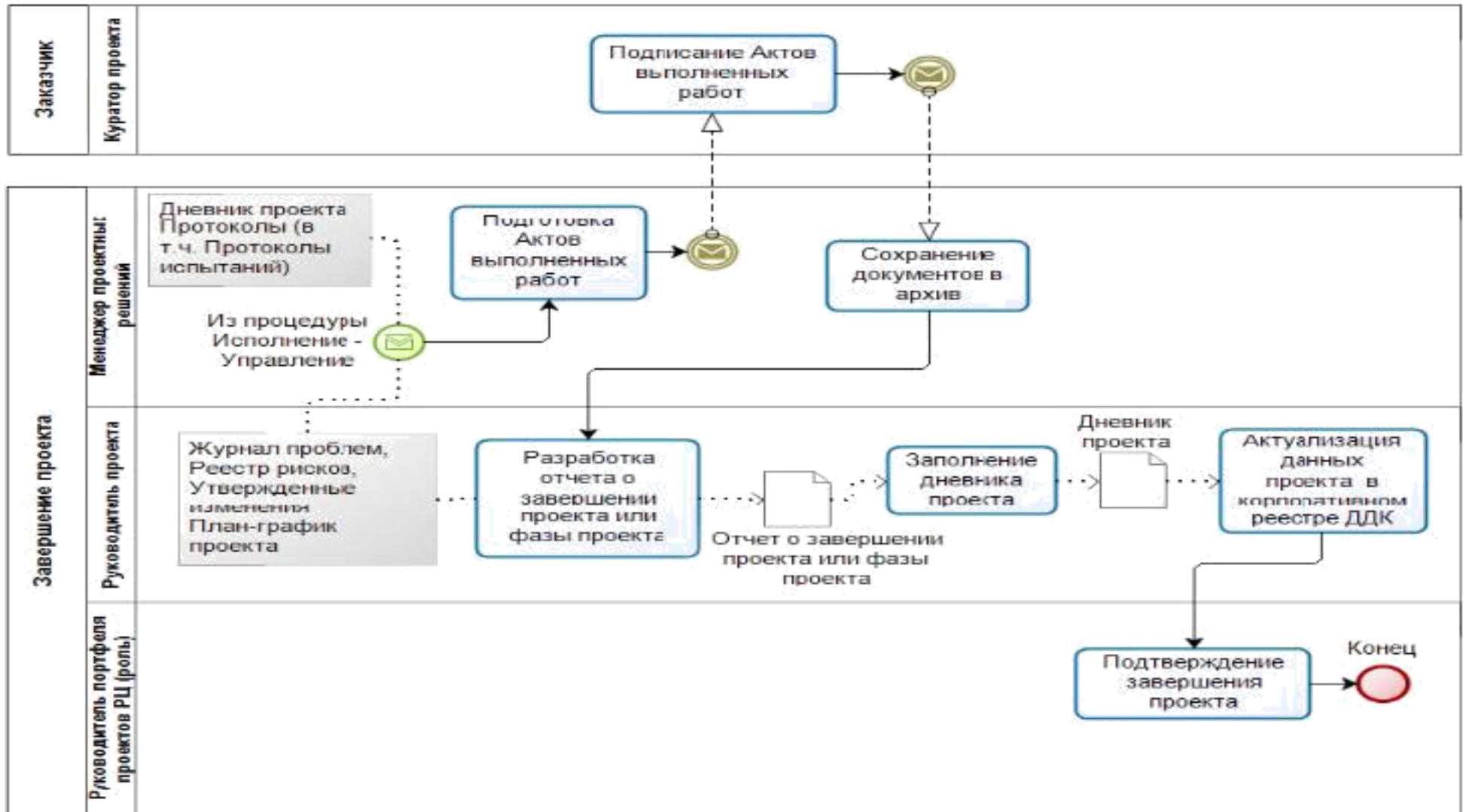


Рисунок 11- Завершение проекта

Таким образом, актуализировав шаблоны и регламенты документов, разработав внутреннюю обучающую программу для сотрудников, внедрив корпоративную СУПР и единый архив документации, разработать полный регламент процесса «Выполнение услуг» по стандарту ISO 21500:2012 повысит долю выполненных проектов в срок.

Мероприятия по реинжинирингу бизнес-процессов представляет собой решение сложной аналитической, организационной и технологической задачи.

Для достижения всех перечисленных мероприятий представляет собой полноценный проект, которым должна заниматься команда специалистов во главе с управляющим проектом. Поэтому в рамках данной выпускной квалификационной работы был разработан регламент процесса «Выполнение услуг» и процедуры для этого процесса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реинжиниринг бизнес-процессов позволяет увеличить эффективность деятельности, что приводит также и к увеличению доходов организации. Именно реинжиниринг является главным инструментом антикризисного управления. Актуальность реинжиниринга бизнес-процессов обуславливается тем, что он ориентирован на масштабное использование новейших технологий. Постоянное изменение экономической ситуации требует и постоянного изменения базовых принципов. Реинжиниринг бизнес-процессов дает конкурентное преимущество, его применение отражается в сокращении издержек, а так же позволяет организации стать более мобильной, быстрее приспосабливаться к быстро изменяющейся конъюнктуре рынка.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы было проведено исследование, в рамках которого рассматривались возможности повышения эффективности работы компании путем переосмысления и перепроектирования бизнес-процессов посредством внедрения стандарта ISO 21500:2012, который обеспечивает общее руководство по концепциям и процессам управления проектами, которые представляют особую важность и влияют на достижение проектами результатов.

Целью стандарта является ISO 21500:2012:

- информировать высшее руководство компаний о принципах и практике управления проектами, чтобы облегчить соответствующую поддержку и руководство руководителям проектов и командам проектов;
- обеспечить руководителей проектов и членов команды проекта эталоном для сравнения с актуальными стандартами и практиками;
- обеспечить разработчиков национальных и корпоративных стандартов базовым документом.

В ходе исследований была рассмотрена система организации бизнес-процессов ООО «ИТ-Сервис», выявлены сильные и слабые стороны изученной

области. В дальнейшем были изучены варианты оптимальных решений для улучшения организации бизнес-процессов.

Причинами неэффективного планирования являются:

- неактуальность текущих регламентов;
- неиспользование шаблонов документов, требуемых стандартом ISO 21500:2012;
- отсутствие этапа анализа рисков.

Проанализировав эти причины, пришли к выводу, что причина, по которой офисы используют не все регламентные документы и шаблоны документов, это отсутствие в организации налаженного обмена информацией между отделами по управлению проектами, также отсутствие контроля по использованию нормативной документации и её обновлению.

При анализе сроков выполнения проектов, была выявлена доля невыполненных в срок типовых задач, уникальные проекты так же составляют большую часть от невыполненных в срок проектов.

Основной целью реинжиниринга ООО «ИТ-Сервис» является, во - первых, внедрение стандартов ISO 21500:2012 и во-вторых, существенное сокращение издержек времени на выполнение бизнес-процессов. Если реинжиниринг планируется должным образом и реализуется ответственными менеджерами, то достижение этих целей вполне возможно. И финансовое состояние ООО «ИТ-Сервис» кардинально улучшится за счет стабильной прибыли, а не разовых случайных сделок. Постоянное совершенствование системы управления бизнес-процессами позволит сделать работу ООО «ИТ-Сервис» высокоэффективной.

Целью работы было проведение реинжиниринга бизнес-процесса организации. В ходе исследования были изучены теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов, а также рассмотрены методологиями проведения реинжиниринга бизнес-процессов. В результате было описано текущее состояние бизнес-процесса ООО «ИТ-Сервис».

Описание процесса позволило выявить существующие недостатки и проблемы, возникающие в ходе выполнения процесса. Предложенные мероприятия

по реинжинирингу бизнес-процессов позволили разработать и описать новую модель бизнес-процесса в рамках стандартизации ISO 21500:2012.

Новая модель бизнес - процесса, полученная в результате реинжиниринга является более оптимальной, за счет того что в ней минимизированы возможности досрочного завершения бизнес-процесса. Помимо этого, соблюдение разработанного регламента взаимодействия сотрудников позволит увеличить базу заказов и сроки их выполнения, а также послужит возможностью для увеличения прибыли.

В рамках данной выпускной квалификационной работы был разработан регламент процесса «Выполнение услуг» и процедуры для внедрения этого стандарта, что позволит:

- наладить эффективный обмен информацией между различными звеньями проекта;
- осуществлять стратегическое планирование и целеполагание, основываясь на объективных и корректных данных;
- своевременно и правильно оценивать ход проекта на любой его стадии;
- оптимизировать бюджет проекта;
- правильно рассчитать сроки на реализацию проекта;
- минимизировать риски и возможные издержки и т.д.



## Список литературы

1. Абдакиев Н. М. Реинжиниринг бизнес - процессов/ Абдакиев Н. М. -М.: Эксмо, 2012.- 229с.
2. Абрамов А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия: Часть 3. - М.: АКДИ «Экономика и жизнь», 2013.
3. Акулич В.В. Гиляровская Л.Т., Планирование и анализ хозяйственной деятельности //Финансовый менеджмент. - 2014. - №1.с 32
4. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 2014. - 256 с.
5. Баканов М.И. Теория экономического анализа /М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - 7-е изд., доп., перераб.- М.: Финансы и статистика, 2015. - 416 с.
6. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация анализ: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 280 с.
7. Бердникова Т.Б., Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия/ Бердникова Т.Б . М.: Инфра-М, 2016. - 212 с.
8. Блинов А. О. Исследование систем управления/ Блинов А.О.М.: Элит, 2014. - 341 с.
9. Блошнина Е. Г. Реинжиниринг бизнеса/ Блошнина Е. Г. М.: Финансы и статистика, 2016.-152с.
10. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2014. - 368 с.
11. Бойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса/ Бойхман Е. Г. М.: Финансы и статистика, 2015.-152с.
12. Вахрин П. И., А.Н.Селезнева, Финансовый анализ в коммерческих и некоммерческих организациях: Учеб.пособ. /П.И. Вахрин. - М.: Маркетинг, 2014. - 576 с.
13. Виханский О.С. Менеджмент / Виханский О.С., Наумов А.И. - М.: Экономистъ, 2013, 342 с.

14. Воронин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов/ Воронин В.В. М.: РИА «Стандарты и качество», 2015.-421 с.
15. Ворсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес - процессов/ Ворсон М. М.:Аудит, 2016.-112с.
16. Гага В.А. Организационно-экономические основы банковского менеджмента. - Томск: Изд-во Том. ун-та,2016. - 302 с.
17. Джестон Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство/ Джестон Д. СПб.: Символ - Плюс, 2014. - 410 с.
18. Донцова Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности /Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. - 3-е изд., перераб., доп. - М.: Дело и сервис, 2013. - 304 с.
19. Елиферов В. Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление./ Елиферов В. Г. М.: ИНФРА - М, 2015. - 237 с.
20. Зимина Н.В. Изменение поведения российских потребителей как предпосылка формирования современных форматов розничной торговли / Зимина Н.В., Балашов А.А. Маркетинг, 2016. - 241с.
21. Зиндер Е. З. Бизнес- реинжиниринг и технологии системного проектирования./ Зиндер Е. З. М.: Центр Информационных Технологий, 2014. - 324 с.
22. Оголева Л. Н. Радикальный реинжиниринг производства/ Оголева Л. Н. М.: ИНФРА - М, 2015. - 245 с.
23. Ойхман Е. Г. Реинжиниринг бизнеса/ Ойхман Е. Г. М.:Финансы и статистика, 2014.-152с.
24. Попов Э. В. Реинжиниринг бизнес-процессов и информационные технологии/ Попов Э. В. М.:МИР, 2014.- 311 с.
25. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов/ Репин В.В. М.: РИА «Стандарты и качество», 2015.-421 с.
26. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес - процессов/ Робсон М. М.:Аудит, 2014.-112с.
27. Сапегин А. М. Реорганизация бизнес - процессов/ Сапегин А. М. М.:МИР, 2015.- 311 с.
28. Селиванов В. Г. Бизнес - процессы: Регламентация и управление./ Селиванов В.

Г. М.: ИНФРА - М, 2016. - 237 с.

29. Селиверстов В. А. Методологический подход к реорганизации деятельности предприятия/ Селиверстов В. А. М.: ИНФРА - М, 2015. - 245 с.

30. Тальянов Г. Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес - процессов/ Тальянов Г. Н. М.: Финансы и статистика. 2014. - 341 с.

31. Тебекин А.В. Менеджмент организации: Учебник / Тебекин А.В., Касаев Б.С. - М.: КНОРУС, 2016

32. Тихонов С. Н. Тестирование бизнес-процессов/ Тихонов С. Н. М.: Элит, 2015.- 256 с.

33. Топтелов А. Выбор информационной системы для управления бизнес-процессами // Финансовая газета, 2015.- с. 24

34. Урков В.Н. Нейро-лингвистические основы реинжиниринга бизнес-процессов. - Менеджмент в России и за рубежом, № 2, 2009, с. 14

35. Удашева Ю.С. Оценка конкурентоспособности коммерческих банков / Удашева Ю. С. Деньги и кредит , 2015. - с. 285.

36. Ульянов Л.А. Новые методы решения задачи планирования производственной деятельности организации // Проблемы управления. - 2014. - №1. - С. 26-31.

37. Уткин П. В. Реформирование производственно - экономических систем на основе реинжиниринга: теория и методология/ Уткин П. В. Ростов н/Д.: РГЭУ «РИНХ», 2015. - 341с.

38. Уткин Э.А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса/ Уткин Э.А - М.: ЭКМОС, 2016.

39. Фескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. - М.: Вильямс, 2014.

40. Фильнер Б. З. Теория организации/ Фильнер Б. З. М.: ИНФРА - М, 2014. - 341с.

41. Федоров А.И. Реинжиниринг бизнес-процессов. Реинжиниринговые процессы и их роль в развитии банковского бизнеса. Издательство " Финансы и кредит", 2014.

42. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М.Хаммер, Д. Чампли. - СПб.: СПб ун-т, 2015, 321с.

43. Цоглева Л. Н. Радикальный реинжиниринг производства/ Цоглева Л. Н. М.:

ИНФРА - М, 2015. - 245 с.

44. Официальный сайт ООО «ИТ-Сервис» <http://its-samara.com/>