

ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ № 1

Задание 1. Реферат-обзор

Необходимо в реферативной форме раскрыть тему, представив введение, основную часть реферата и заключение, а также список использованных источников.

Задание 2. Анализ бизнес-процессов предприятия

Задание 2.1. «Анализ бизнес-процессов по критерию «Важности бизнес-процесса»»

Компания ЗАО «Яркий рассвет» занимается производством и продажей деталей для грузовых автомобилей. Организация поставляет детали как заводам по сборке автомобилей, так и частным лицам. Всего в деятельности компании выделено 16 бизнес-процессов различного типа:

1. Бухгалтерский учет;
2. Управленческий учет;
3. Материальное обеспечение;
4. Кадровое обеспечение;
5. Финансовое обеспечение;
6. Производство детали № 1;
7. Производство детали № 2;
8. Производство детали № 3;
9. Производство детали № 4;
10. Продажа детали № 1;
11. Продажа детали № 2;
12. Продажа детали № 3;
13. Продажа детали № 4;
14. Фасовка товаров;
15. Авто доставка;
16. Железнодорожная доставка.

Рынок, на котором организация реализует свой товар – это рынок деталей для грузовых автомобилей. Тенденции развития этого рынка на настоящий момент таковы: детали вида №1 и №3 пользуются наибольшим спросом, а детали вида №2 заменяются заграничным, более дешевым аналогом, поэтому не так популярны. Также многие клиенты предпочитают, чтобы компания производила доставку самостоятельно на дальние расстояния.

Миссия компании: «Производство качественных деталей для автомобилей. Мы хотим обеспечить всем клиентам максимум удобств при обслуживании своего автомобиля. Мы стремимся сделать покупку авто-деталей такой же простой и приятной, как приобретение новой модели цифровой техники или очередное пополнение личного гардероба».

Основные цели компании на ближайшее время – это увеличение доли частных клиентов и рост производства деталей №1.

Задание. на основе представленной выше информации (рынок сбыта, тенденции рынка, цели и миссия компании) выделите приоритетные бизнес-процессы и сформируйте 7 ключевых факторов успеха организации. Постройте матрицу сопоставления бизнес-процессов. С помощью матрицы выявите наиболее важные для ЗАО «Яркий рассвет» бизнес-процессы (примечание: помните, что все 16 бизнес-процессов не могут быть важными для компании и поддерживать все КФУ) (табл. 5).

Таблица 5 - Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессах

		Критические факторы успеха							Важность
		КФУ-1	КФУ-2	КФУ-3	КФУ-4	КФУ-5	КФУ-6	КФУ-7	
Бизнес-процессы	БП-1			+				+	2
	БП-2	+		+				+	3
	БП-3		+	+	+			+	4
	БП-4		+	+			+	+	4
	БП-5		+	+				+	3
	БП-6	+	+				+	+	4
	БП-7	+			+		+		3
	БП-8	+					+	+	3
	БП-9	+					+		2
	БП-10	+						+	2
	БП-11	+			+				2
	БП-12	+						+	2
	БП-13	+							1
	БП-14			+		+	+		3
	БП-15	+		+					2
	БП-16	+		+		+		+	4

Примечание: КФУ-1– увеличение доли частных клиентов; КФУ-2 – рост производства деталей №1; КФУ-3 – рост качества деталей; КФУ-4 – снизить производство деталей №2; КФУ-5 – оптимизация процессов доставки на дальнее расстояния; КФУ-6 – организация профессионального обучение своих сотрудников; КФУ-7 – рост рентабельности.

Задание 2.2. «Анализ бизнес-процессов по критерию «проблемности бизнес-процессов»»

В настоящее время положение отделов в ЗАО «Яркий рассвет» имеет следующий характер. **С производственными процессами на предприятии нет особых проблем.** Планируется к расширению цех, занимающийся

производством детали № 1, так как компания планирует увеличить их производство.

Также в компании происходят проблемы, связанные с **текучестью в отделе кадров** – отсюда недавно уволился высококвалифицированный специалист, непосредственно занимавшийся набором кадров. На производственные цеха и отдел фасовки товаров данный фактор имеет слабое влияние, так как штат сотрудников там укомплектован, однако директор компании хотел бы заменить часть сотрудников отдела продаж по причине **низких показателей продаж деталей вида № 2 и № 3**. Помимо этого, в логистике компании есть **некоторые проблемы, связанные с наличием материальных ресурсов, однако они решаемы и не имеют сильного влияния**.

Управленческий отдел компании **не имеет серьезных проблем, а в бухгалтерии произошла путаница с внутренними отчетными документами** – проблема не очень серьезная, но требует временных затрат на решение. **На данный момент финансовое обеспечение компании осуществляется в удовлетворительном объеме**, но руководство планирует его увеличить в связи с расширением цеха по изготовлению деталей № 1.

Задание. Для бизнес-процессов компании, представленных в кейсе №1, необходимо провести оценку степени проблемности на основе представленных выше условий (табл. 6). При выставлении баллов, характеризующих проблемность бизнес-процессов, помогут следующие критерии:

– 1 балл – потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.

– 2 балла – было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.

– 3 балла – используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.

– 4 балла – бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.

– 5 баллов – бизнес-процесс неэффективен или почти не реализуется. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер по его исправлению. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

Таблица 6 – Оценка проблемности

Бизнес-процессы	Проблемы	Сила проблемы (по шкале 1-5)	Проблемность (по шкале 1-5)
БП-1	Путаница с внутренними отчетными документами	4	4
БП-2	Не имеет серьезных проблем	3	3
БП-3	Проблемы, связанные с наличием материальных ресурсов	5	4
БП-4	Текучесть кадров	4	5
БП-5	На данный момент финансовое обеспечение компании осуществляется в удовлетворительном объеме	4	4
БП-6	С производственными процессами на предприятии нет особых проблем	2	3
БП-7		2	3
БП-8		2	3
БП-9		2	3
БП-10	Нет особых проблем	2	2
БП-11	Низкие показатели продаж	4	4
БП-12	Низкие показатели продаж	4	4
БП-13	Нет особых проблем	2	3
БП-14	Нет особых проблем	2	3
БП-15	Нет особых проблем	2	3
БП-16	Нет особых проблем	2	3

Помимо выставления баллов самим бизнес-процессам необходимо оценить силу влияния проблем. После проведения оценки степени проблемности бизнес-процессов составьте и заполните матрицу ранжирования, в которой показателями КФУ будут выступать результаты задания 2.1.

Проанализировав матрицу, определите наиболее приоритетные бизнес-процессы ЗАО «Яркий рассвет» на основе важности и проблемности бизнес-процессов (табл. 7).

Таблица 7 – Таблица ранжирования бизнес-процессов

Важно сть процес са	7					
	6					
	5					

	4			БП-5, БП-16	БП-3	БП-4
	3			БП-2, БП-7, БП-8, БП-14	БП-6	
	2		БП-10	БП-9, БП-15	БП-1, БП-11, БП-12	
	1			БП-13		
		1	2	3	4	5
		Проблемность процесса				
		– низкий приоритет				
		– средний приоритет				
		– высокий приоритет				

Представленная матрица имеет 3 зоны – зеленую, белую и красную. Бизнес-процессы, находящиеся в зеленой зоне матрицы, имеют низкий приоритет и приемлемый характер – они не требуют оптимизации в настоящий момент. Те бизнес-процессы, которые попали в красную зону, несут высокий приоритет, требуют скорой оптимизации, так как они являются наиболее важными и проблемными.

Задание 2.3. Анализ бизнес-процессов по критерию «возможности проведения изменений в бизнес-процессе»

Компания ЗАО «Яркий рассвет», представленная в предыдущих кейсах, закупает материалы для изготовления автомобильных деталей вида № 2 и № 3 за границей. **Не так давно правительство повысило таможенные пошлины на импорт данных материалов на 5 %.** Руководство компании приняло следующее решение: для изготовления детали № 2 был найден отечественный аналог материала, поэтому заказ заграничного материала приостановлен. Деталь № 3 может производиться только с применением зарубежного материала, поэтому, **несмотря на повышение пошлины, поставку невозможно прекратить.** К тому же компания обладает ограниченным дополнительным финансовым резервом, применение которого целесообразно направить на закупку материала из-за границы или расширение цеха для производства детали № 1.

Не обошли производственный отдел и кадровые проблемы. **Работники цеха по изготовлению деталей № 4 против расширения цеха № 1,** так как опасаются, что на это может уйти избыточное количество финансовых ресурсов, что может повлиять на задержку или сокращение заработной платы

сотрудников. Также уход специалиста из отдела кадров может оказать негативное влияние на обстановку в кадровом отделе и их дальнейшую работу.

Задание. На основе представленных выше условий и условий из кейса № 1 и № 2 определите барьеры для проведения изменений бизнес-процессов и распределите их по 3 группам – финансы, персонал и законодательство. Найдите по одному барьеру для каждой группы. Проведите оценку возможности реализации изменений в бизнес-процессах с помощью таблицы и постройте таблицу ранжирования бизнес-процессов с помощью результатов всех трех кейсов. На основе таблицы ранжирования выявите приоритетные бизнес-процессы для оптимизации (табл. 8, 9).

Таблица 8 – Оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессах

Бизнес-процессы	Барьеры «Финансы»		Барьеры «Персонал»		Барьеры «Законодательство»	Итоговая оценка
	БФ-1	БФ-2	БП-1	БП-2	БЗ-1	
БП-1						0
БП-2						0
БП-3					3	3
БП-4			2			2
БП-5	4	2				3
БП-6			2			2
БП-7	4					4
БП-8	5					5
БП-9						0
БП-10						0
БП-11						0
БП-12						0
БП-13						0
БП-14						0
БП-15						0
БП-16						0

Таблица 9 – Таблица ранжирования бизнес-процессов

Бизнес-процессы	Важность (от 1 до 7, где 1 – наименее важный, а 7 – наиболее)	Проблемность (от 1 до 5, где 1 – наименее проблемный, а 5 – наиболее проблемный)	Возможность проведения изменений (от 1 до 5, где 1 – наименее возможно,	Приоритетность = Важность + Проблемность + Возможность проведения изменений (от 3 до 17, где 3 – наименее
-----------------	---	--	---	---

	важный) (задание 2.1)	(задание 2.2)	а 5 – наиболее возможно) (задание 2.3)	приоритетный, а 17 – наиболее приоритетный)
БП-1	2	4	0	6
БП-2	3	3	0	6
БП-3	4	4	3	11
БП-4	4	5	2	11
БП-5	3	4	3	10
БП-6	4	3	2	9
БП-7	3	3	4	10
БП-8	3	3	5	11
БП-9	2	3	0	5
БП-10	2	2	0	4
БП-11	2	4	0	6
БП-12	2	4	0	6
БП-13	1	3	0	4
БП-14	3	3	0	6
БП-15	2	3	0	5
БП-16	4	3	0	7

На основании таблицы 9 выявлены следующие приоритетные процессы, требующие оптимизации:

Материальное обеспечение – увеличенные таможенные пошлины требуют пересмотра стратегии закупок.

Кадровое обеспечение – высокий уровень текучести, значительное влияние на производительность.

Производство детали № 3 – зависимость от импортных материалов, проблемы с затратами.

Эти бизнес-процессы следует оптимизировать в первую очередь для улучшения общей эффективности и стабильности компании.