

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/329383>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Антикризисное управление

ВВЕДЕНИЕ 4

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ 6

1.1 Понятие бизнес – процессов предприятия 6

1.2 Методы совершенствования бизнес-процессов 8

1.3 Содержательные аспекты оптимизации бизнес-процессов 18

1.4 Проблемы бизнес - процессов нефтедобывающих организаций.....21

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ООО «Лукойл-Коми» 20

2.1. Общая характеристика ООО «Лукойл-Коми» 20

2.2 Организационная структура управления на предприятии ООО "ЛУКОЙЛ-КОМИ" 20

2.3 Анализ технико-экономических показателей деятельности ЛУКОЙЛ-Коми 26

2.4 Анализ бизнес-процессов ООО "Лукойл - Коми".....37

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС - ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ООО "ЛУКОЙЛ - КОМИ" 36

3.1. Основные аспекты совершенствования бизнес-процессов ООО " ЛУКОЙЛ - КОМИ" 36

3.2. Моделирование бизнес-процессов управления персоналом с ориентацией на повышение их эффективности 43

3.3 Оценка эффективности по оптимизации бизнес-процессов организации 48

Заключение 50

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 52

В настоящее время в большинстве стран гарантией качества считается работа компании по стандартам ISO 9001. Подтверждением безупречной организации бизнес-процесса в фирме на всех его стадиях - от заказа до послепродажного обслуживания - является сертификация по ISO 9001 [11, с.21]. Сертификация гарантирует, что компания хорошо организована, в ней четко распределены обязанности, процедуры, соблюдается технология работы, имеются оперативные инструкции, документированные и известные всему персоналу, процедура контроля выполняемых работ и, конечно, профессиональный и хорошо обученный персонал, способный выполнять свою работу качественно и в срок.

Для приведения организации к данным международным стандартам необходимо начать с оптимизации бизнес-процессов.

Для проведения полноценной оптимизации представляется целесообразным организовать единый цикл управления бизнес- процессами, определяющий основные этапы бизнес-проектирования. Основой оптимального управления бизнес-процессами являются экономико-математические модели и инструментальные методы их формализации.

Актуальность темы курсовой работы обусловлена необходимостью совершенствования текущей деятельности организации или другого хозяйствующего субъекта в той или иной части.

Вопросы оптимизации бизнес-процессов организации подробно анализируются в трудах И.Г. Чумарина, Л.И. Абалкина, Л.А. Кормишкиной, Е.Д. Кормишкина, И.Е. Иляковой, О. А. Коваленко, Т. Д. Малютиной, Д. Д. Ткаченко и др. Проблема конкурентоспособности организации исследуется в трудах М. Портера, П.В. Забелина, Н.К. Моисеевой, Ю.Т. Бубнова и др. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов достаточно хорошо изучены в трудах Дж. Чампи, М. Хаммера, Е.А. Кочегуровой, В.В. Ильина, О.И. Долгановой, Дж. Харрингтона, Х. Ван Нимвегена, К.С. Эсселинга. Однако в данных работах не полностью решен весь круг вопросов, относящихся к построению моделей бизнес-процессов, применимых для их дальнейшей оптимизации инструментальными средствами.

Цель работы: на основе исследования организации бизнес-процессов ООО «Лукойл-Коми» разработать рекомендации и предложения по их оптимизации.

Для достижения цели, необходимо решение следующих задач:

- рассмотреть теоретический аспект бизнес-процессов;
- изучить особенности организации бизнес-процессов в нефтегазовой отрасли на примере ООО «Лукойл-

Коми»;

- провести анализ бизнес-процессов и выявить их проблемы в ЛУКОЙЛ-Коми;

- разработать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов ООО «Лукойл-Коми»;

Объект исследования - ООО «Лукойл-Коми».

Предмет исследования - бизнес-процессы ООО «Лукойл-Коми».

Теоретическая значимость состоит в определении влияния оптимизации бизнес-процессов на эффективность и конкурентоспособность организации.

Практическая значимость заключается в возможности использования предложенного механизма оптимизации бизнес-процессов для всех нефтедобывающих организаций с помощью внедрения SAP (System Analysis and Program Development) как инструмента оптимизации деятельности.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОПТИМИЗАЦИИ

БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1.1 Понятие бизнес- процессов предприятия

В теории и практике существует большое количество определений и интерпретаций понятий процесс и бизнес-процесс. Понятие бизнес- процесс более уместно, поскольку в организации процессы создаются и осуществляются в определенных целях с помощью конкретных управляющих воздействий. Под бизнес-процессом понимают «связанную совокупность функций, в ходе выполнения которых используются определённые ресурсы, и создаётся продукт (предмет, услуга, научное открытие, идея)» [21].

В научной литературе, бизнес-процесс является совокупностью всех процессов, которые реализуются в пределах деятельности организации.

Также существуют иные определения терминов «процесс», «бизнес- процесс» и «подпроцесс».

Под процессом подразумевается совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы (ресурсы) в выходы (например, продукт, услуга) [23, с.59].

Под бизнес-процессом понимают «набор процессов, преобразующих несколько видов входных характеристик в выход, который имеет ценность для потребителя» [20].

Подпроцесс необходим при более подробном представлении бизнес- процессов. Он может включать в себя определённые виды деятельности, специфичные для данной организации (например, процессы дополнительного согласования документа перед подписанием).

К характерным признакам бизнес-процессов следует отнести:

1. Результат (выход) выполнения бизнес-процесса направлен на конкретного потребителя продукта или услуги.

Успешная реализация бизнес-процесса в данном случае будет зависеть от владения информацией об ожиданиях потребителя. Владея такой информацией, организация всегда будет востребована в глазах потребителя.

2. Требования потребителя как определенный набор характеристик, которые образуют начало бизнес-процесса, т.е. вход бизнес- процесса;

3. Заказ потребителя, который запускает выполнение бизнес- процесса;

4. Образование процесса совокупностью взаимосвязанных и завершённых работ.

Это означает, что результаты одной выполненной операции в рамках бизнес-процесса являются началом другой, образуя тем самым логический алгоритм действий исполнителей и владельцев данного бизнес-процесса. Так каждый участник бизнес-процесса является одновременно потребителем результатов работы предыдущего и поставщиком для следующего за ним исполнителя.

5. Операции, выполняемые в рамках бизнес-процесса, могут осуществляться отдельными людьми или подразделениями организации. При этом стоит отметить, что подразделение может участвовать в нескольких бизнес-процессах, ход выполнения которых может идти параллельно.

6. Бизнес-процессы повторяются во времени. Так завершённый бизнес-процесс может быть воспроизведен в будущем, благодаря установленному алгоритму действий участников бизнес-процесса в рамках их зоны ответственности.

Использование данного перечня характеристик позволяет выявить и описать процессы, реализуемые в пределах деятельности организации. Описание бизнес-процесса представляет собой разработку его модели.

Модель является графическим представлением чего-либо и может выражаться в математических формулах, обозначениях или терминах; «абстракция, выражающая понимание разработчиком системы или ситуации, соответствующих элементов и связей» [25]. Модель представляет элементы системы и связь между ними. Исходя из целей моделирования, необходимо сформировать специальный перечень вопросов,

ответ на которые должна давать модель. Перечень может состоять из следующих вопросов:

- какие работы (процессы, функции, операции, действия - в зависимости от степени детализации моделирования предметной области) необходимо выполнить для достижения поставленных целей;
- в какой последовательности должны выполняться данные работы (процессы, функции, операции, действия);
- кто будет назначен исполнителем данного бизнес-процесса;
- какие входящие и исходящие потоки информации и материалов используются и создаются в рамках выполнения каждой работы в ходе реализации процесса;
- как будет осуществляться контроль и управление данным процессом;
- какими нормативно-правовыми, организационно-распорядительными и инструктивными материалами руководствуются исполнители в ходе реализации бизнес-процесса;
- какие ресурсы необходимы для выполнения каждой работы бизнес-процесса;
- каковы показатели эффективности реализации работ и процесса в целом (затраты времени, ресурсов и т.д.)?

К содержанию модели предъявляются следующие требования [22]:

1. Краткая характеристика бизнес-процесса;
2. Схема последовательности работ в рамках выполнения данного бизнес-процесса;
3. Критерии эффективности выполнения бизнес-процесса.

К числу основных характеристик бизнес-процесса относят: название бизнес - процесса, цель/задачи его реализации, владелец бизнес - процесса (ответственный исполнитель), вход, выход, ресурсы для выполнения данного бизнес-процесса.

К дополнительным характеристикам можно отнести [22]:

- участников бизнес-процесса;
- последовательность операций, реализуемых в рамках выполнения бизнес - процесса;
- поставщиков входящих информационных и/или материальных потоков;
- пользователей исходящих информационных и/или материальных потоков;
- показатели эффективности выполнения, данного бизнес - процесса;
- возможные риски при реализации бизнес - процесса.

Название играет важную роль при построении бизнес - процесса, поскольку оно объясняет цель выполнения, данного бизнес - процесса. Так, цель процесса «оформление договора» состоит в оформлении договора. В некоторых случаях, когда название нечетко отражает цель данного бизнес-процесса, рекомендуется отдельно указывать цель и задачи данного бизнес-процесса.

1.2 Методы совершенствования бизнес-процессов

Специфика деятельности компании, ее цели и результаты диктуют организацию оптимизации бизнеса. Майкл Хаммер и Джеймс Чампи первыми в бизнес-литературе описали эти методы.

В дальнейшем, Б.З. Мильнером, А.В. Бойченко, Е.Н. Филиповым и другими данный подход к оптимизации был расширен [19, с.136]. Однако до сих пор в научной литературе уделяется недостаточно внимания ко всей полноте описания данных методов.

В научной литературе выделяют следующие методы оптимизации бизнес-процессов [19, с.133]:

1. Непрерывное совершенствование (CPI).
2. Реинжиниринг.
3. Инжиниринг.
4. Бенчмаркинг.
5. Перепроектирование.
6. Функционально-стоимостной анализ (ФСА).
7. Метод ABC (Activity Based Costing);
8. TQM (всеобщее управление качеством);
9. Автоматизация

1. Инжиниринг.

Само слово является калькой с английского: engineering – технический. Также это понятие можно перевести с помощью глаголов проектировать, придумывать, устраивать, сооружать, изобретать.

Инжиниринг основан на построении новых бизнес-процессов, интегрированных с окружающей средой.

Появление инжиниринга обусловлено переходом от унифицированного производства к учету индивидуальных потребностей клиентов. В этом случае, бизнес-процесс включает цели и задачи клиентов, их внешние и внутренние потребности, их место и роль в системе компании, механизм реализации.

Сильной стороной инжиниринга являются: учёт потребностей клиентов, адаптация бизнес-процессов под ключевых клиентов.

Слабая сторона инжиниринга - это работа по созданию бизнес- процесса. Это является довольно сложной и трудоемкой задачей. Также стоит отметить, что полученный бизнес-процесс не всегда можно внедрить и в организации.

2. Реинжиниринг

Реинжиниринг - это процесс радикального переосмысления и перестроения бизнес-процессов, направленный на повышение показателей эффективности и результативности деятельности организации. Организации, использующей процессный подход, свойственна процессная структура управления, которая сосредоточена на выполнении конкретных задач.

С помощью реинжиниринга возможно привлечение инвестиций, создание новых технологий, улучшение технических средств производства. В таком случае, допустимо повышение технологического прогресса, и как следствие появление инноваций. Для оптимизации бизнес-процесса, при реинжиниринге сокращают ресурсы, объединяют несколько работ в одну, упрощают ход выполнения операций и т.д.

Возможным риском может стать остановка процесса производства из-за изменения некоторых его частей. Реинжиниринг - это процесс изменений «от общего к частному», то есть изменение всего бизнес-процесса от его основы.

Сильная сторона реинжиниринга - рост эффективности и производительности.

Слабая сторона реинжиниринга состоит в высоких финансовых вложениях, риске неудачной реализации реинжиниринга, противодействии персонала нововведениям и больших затратах ресурсов.

3. Метод непрерывного совершенствования (Continuous Process Improvement - CPI)

Непрерывное совершенствование («Continuous Process Improvement») связано с долгосрочным развитием бизнес-процессов по восходящей линии. Исполнители бизнес-процессов приводят небольшие предложения по совершенствованию данных процессов, которые постепенно накапливаются и, впоследствии, приводят к росту качества, сокращению затрат и уменьшению длительности цикла бизнес-процесса. Непрерывное совершенствование может осуществляться за счёт отказа от малоэффективных видов деятельности, делегирования полномочий. Отличительная особенность CPI от традиционного реинжиниринга заключается в идее необходимости поддержки всего жизненного цикла процесса. Реинжиниринг, который основан на CPI называют «эволюционным реинжинирингом». Данный вид реинжиниринга более близок к постулатам процессного подхода.

Сильной стороной CPI является низкое сопротивление со стороны персонала организации.

Слабой стороной CPI является длительный период процесса улучшения, отсутствие оперативного принятия решений, необходимость инициативного и ответственного персонала.

4. Total Quality Management (TQM)

Метод предполагает создание продукта, отвечающего потребностям рынка. План разрабатывается параллельно с уже существующим проектом или с замещением прежнего товара.

5. Бенчмаркинг основан на поиске, оценке, адаптации и внедрении лучших практик ведения бизнеса. Он предполагает не только сравнение бизнес-процессов, но и клиентов, продукции, затрат. Американские исследователи Дж. Харрингтон и Х. Ван Нимвеген выявили, что «бенчмаркинг процесса снижает затраты, длительность цикла и уровень ошибок на 20-50 %» [23, с.241].

В практике применения бенчмаркинга одним из успешных примеров является опыт американской компании Хегох. В 1979 году Хегох переживала тяжелый кризис, не выдерживая конкуренции на рынке оргтехники с японскими фирмами. Для улучшения ситуации, специалистами Хегох был внимательно изучен опыт успешных конкурентов. Впоследствии, благодаря бенчмаркингу, Хегох улучшил свои позиции на рынке ещё на несколько десятилетий.

Сильной стороной бенчмаркинга является возможность использования опыта различных компаний. Также, оптимизация основывается не на предыдущем опыте, а на актуальной информации.

Слабыми сторонами являются труднодоступность информации и возможная неэффективность из-за особенности отрасли.

6. Перепроектирование бизнес-процесса - это улучшение существующей системы, благодаря моделированию оптимальных параметров. По мнению Дж. Харрингтона и К.С. Эсселинга, перепроектирование бизнес-процесса обычно сокращает затраты, длительность цикла и количество ошибок на 30-60 %. Оптимизация системы происходит за счет построения имитационной модели, ее анализ и поиск вариантов оптимизации. В системе:

1. Ликвидируют лишние бизнес-функции, дублирования;

2. Упрощают данные бизнес-функции;
3. Сокращают затраты ресурсов на выполнение работ;
4. Вводят новые бизнес-функции.
5. Проводят сравнение новых и старых бизнес-процессов для гарантии, что нововведения будут достаточно эффективны.

Сильными сторонами данного метода является базирование на имеющемся опыте оптимизации бизнес-процессов.

Слабыми сторонами является базирование на старом бизнес- процессе, что может привести к низкой эффективности оптимизации.

7. Метод функционально-стоимостного анализа (ФАС) направлен на оптимизацию потребительских свойств и затрат. Основная идея данного подхода заключается в том, что чем выгоднее соотношение удовлетворенных потребностей и используемых возможностей, тем выше цена продукции.

1. Конституция Российской Федерации: по состоянию на 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 // Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: по состоянию на 30.11.1994 N 51-ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 28.04.2023) // Справочно-правовая система КонсультантПлюс.
3. ГОСТ Р ИСО 9001 - 2019. Система менеджмента качества. Требования: межгосударственный стандарт: дата введения 01.11.2015. - URL: - <https://docs.cntd.ru/document/1200124394> (дата обращения 22.05.2023). - Текст: электронный.
4. Абалкин Л. И. Экономическая безопасность России: угрозы и их отражение/ Л. И. Абалкин. - Текст: непосредственный// Вопросы экономики. - 2018. - № 14. - С.15.
5. Альбитер, Л.М. Организация и оптимизация трудовых процессов на промышленных предприятиях: учебное пособие / Л. М. Альбитер, И. А. Майорова, О. С. Чечина . - Самара : Самарский гос. технический ун-т, 2019. - 246 с. - Текст: непосредственный
6. Аренков, И. А. Управление бизнесом в цифровой экономике: вызовы и решения. / И.А. Аренков, Л. В. Гадасина, М. А. Евневич и др. - Санкт-Петербург, 2019. - 345 с. - Текст: непосредственный
7. Богомолов, В.А. Введение в специальность «Экономическая безопасность»: учебное пособие / В.А. Богомолов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. — 279 с. - Текст: непосредственный
8. Бубнов, Ю.Т. Экономико-математические методы и модели анализа конкурентоспособности хозяйствующего субъекта / Ю.Т. Бубнов. - Самара: учебное пособие, 2019 - С.567 - Текст: непосредственный
9. Громов, А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 367 с. - Текст: непосредственный
10. Громов, А.И. Подходы к управлению бизнес-процессами: монография / А. И. Громов, под редакцией А. И. Громова. — М.: Издательство Юрайт, 2017.- С.144-148.- Текст: непосредственный
11. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 289 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00866-1. - Текст: непосредственный
12. Еропкина, А.С. Современные информационные технологии для автоматизации бизнес-процессов / Еропкина А.С., Зобнин Ю.А. — Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2018.— 156 с. - Текст: непосредственный
13. Забелин, П.В. Основы стратегического управления / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. - Москва: учебное пособие, 2019. - С.179 - Текст: непосредственный
14. Ильин, В.В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В.В. Ильин. - 4-е изд. - М.: Агентство электронных изданий «Интермедиатор», 2019. - С.59. - Текст: непосредственный
15. Кочегурова, Е. А. Теория и методы оптимизации : учебное пособие для академического бакалавриата / Е. А. Кочегурова. — Москва : Юрайт, 2019. — 133 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-10090-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433832> (дата обращения: 02.06.2023)
16. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов /М. Портер. - Москва: Альпина Паблишер, 2017. - 245 с. - Текст: непосредственный
17. Репин, В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В. Репин. — 3-е изд. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — С.512 - Текст: непосредственный.
18. Романовская, Е.В. Реинжиниринг бизнес-процессов рынка ЖКХ: проблемы и перспективы применения» /

- Е.В. Романовская, Р.Б. Яров, И.И. Айпатова, К.Д. Костомаров // Экономика и предпринимательство, 2017. - №8-4 (85-4). - С.732-735 - Текст: непосредственный.
19. Руководство по улучшению бизнес-процессов / Милицкая Е.; Под ред. Оверченко М. - Москва :Альпина Пабли., 2016. - 130 с. ISBN 978-5-9614-5341-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/923709> (дата обращения: 22.05.2023). - - Текст: электронный.
20. Теория ограничений Голдратта: Системный подход к непрерывному совершенствованию / Уильям Детмер; Пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 444 с. - - Текст: непосредственный.
21. Джестон, Дж. Управление бизнес-процессами: практическое руководство по успешной реализации проектов / Дж. Джестон, Йо. Нелис. - Москва: Альпина Паблишер, 2018. - 642 с. - Текст: непосредственный
22. Хаммер, М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. — Санкт-Петербург: издательство С.- Петербургского университета, 1997. — 332 с. - Текст: непосредственный
23. Харрингтон, Дж. Оптимизация бизнес-процессов / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х.Ван Нимвеген. - Санкт-Петербург: Азбука, 2017 г. - С.241 - Текст: непосредственный
24. Экономическая безопасность организации (предприятия) : учебное пособие / Л.А. Кормишкина, Е.Д. Кормишкин, И.Е. Илякова. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2018. — с.293-295 — (Высшее образование). - Текст: непосредственный.
25. Экономическая безопасность предприятия: моделирование и оценка: учебное пособие / О. А. Коваленко, Т. Д. Малютина, Д. Д. Ткаченко. - Москва: РИОР, 2018. - 357 с. - Текст: непосредственный

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/329383>