

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра менеджмента, маркетинга и логистики

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

И.о. заведующего кафедрой
канд. экон. наук, доцент
Ю.А. Шумилова
« 19 » 06 2019г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-
ПРОЦЕССАМИ В ЦЕЛЯХ РОСТА КАПИТАЛИЗАЦИИ И ПРОЧИХ
ФАКТОРОВ, ФОРМИРУЮЩИХ ВНЕШНИЙ ИМИДЖ ОРГАНИЗАЦИИ

38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа «Маркетинг»

Выполнила работу
студентка 2 курса очной формы
обучения

Каранук
Виктория
Андреевна

Научный руководитель
д-р экон. наук, профессор

Казанцева
Светлана
Михайловна

Рецензент
Директор Студии Креативного
Интернет-Маркетинга
«Ай-Тим» (ООО «Ай-Тим»)
канд. экон. наук

Востретцов
Алексей
Михайлович

г. Тюмень, 2019

Работа выполнена на кафедре менеджмента, маркетинга и логистики
«Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Менеджмент»,
магистерская программа «Маркетинг»

Защита в ГЭК
протокол от 21.06.15 № 15
оценка отлично

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ.....	8
1.1. Бизнес-процесс: понятие и особенности идентификации.....	8
1.2. Система управления бизнес-процессами: этимология и структура.	15
1.3. Современная организация как совокупность бизнес- процессов, создающих потребительскую ценность	23
ГЛАВА 2. ВЫЯВЛЕНИЕ ЗАВИСИМОСТИ МЕЖДУ ОПТИМИЗАЦИЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ФАКТОРАМИ, ВЛИЯЮЩИМИ НА КАПИТАЛИЗАЦИЮ (НА ПРИМЕРЕ ГК ШЛЮМБЕРЖЕ).....	32
2.1. Нефтесервисный рынок России: субъекты и особенности развития бизнес-процессов.....	32
2.2. Определение факторов, влияющих на капитализацию нефтесервисных компаний (на примере ГК Шлюмберже).....	44
2.3. Методика оценки эффективности бизнес-процессов (на примере ГК Шлюмберже).....	55
ГЛАВА 3. АПРОБАЦИЯ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	66
3.1. Выявление «слабых мест» бизнес-процессов (на примере бизнес- процесса снабжения ГК Шлюмберже)	66
3.2. Совершенствование бизнес-процессов ГК Шлюмберже (на примере бизнес-процесса снабжения).....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	86

ВВЕДЕНИЕ

Несмотря на то, что Россия интегрирована в мировой рынок и местный бизнес успел усвоить основные правила рынка, понимание важности правильного управления предприятием до сих пор не успело укрепиться в сознании предпринимателей. Однако благодатная почва для этого уже имеется: уже сейчас каждая организация может испытать на себе падение эффективности вследствие неверного управления и развития бизнес-процессов. Поэтому уже сейчас, по примеру иностранных коллег, отечественные предприниматели и руководители крупных предприятий занимаются развитием и внедрением передовых управленческих технологий, которые вытесняют устаревшие методы менеджмента, унаследованные от предприятий XX века.

Актуальность темы исследования обусловлена несколькими аспектами. Во-первых, стоит отметить, что бизнес-процесс — термин, используемый для обозначения объектов моделирования и управления производственной деятельности. В современных условиях рынка, когда во всех развитых странах установились схожие стандарты использования и оплаты труда, именно бизнес-процессы стали объектом пристального внимания: от качества моделирования и анализа бизнес-процессов во многом зависит прибыльность бизнеса. Стремление организаций усовершенствовать производственный процесс на каждом отдельном этапе привело к росту степени локальной оптимизации и к повышению производительности труда. Не последнюю роль в этом сыграли и новые технологии, в частности, информационные технологии, которые привели к улучшению практически каждой стандартной бизнес-модели, в которую были внедрены.

Во-вторых, развитие технологий привело и к лучшему пониманию бизнес-процессов организации: управленцы всех уровней убеждены, что именно оптимизация процессов поможет сделать бизнес более эффективным. Такой подход в управлении делает предприятие более гибким, способным приспосабливаться к любым условиям рынка, поднять производительность

сотрудников и их вовлеченность в рабочий процесс, качество продуктов и услуг и, как следствие, значительно повышает конкурентоспособность предприятия, что ведет к росту прибыли. С приходом процессного подхода происходит оптимизация использования ресурсов, сокращаются операционные издержки, а также нивелируются проблемы, связанные с оторванностью сотрудников от конечного продукта и самих клиентов: дублирование функций, затянутое и сложное сообщение между различными исполнителями, информационная фрагментарность.

Внедрение процессного подхода — задача нетривиальная, и добиться успеха может быть непросто. Большую роль играет инструментарий, позволяющий обозначить и описать существующие бизнес-процессы, чтобы была возможность подвергнуть их детальному анализу. Именно этот этап внедрения процессного подхода является краеугольным и часто, как показывает практика, становится тупиком для многих компаний. А если игнорировать этап описания бизнес-процессов, то попытка внедрения процессного подхода обречена на провал. Поэтому важно понимать основные принципы описания цикла бизнес-процессов:

- у каждого процесса должно быть описание, включающее структуру и регламент;
- реализация процессов происходит при помощи информационных систем;
- процессы должны подвергаться контролю и иметь показатели эффективности;
- однажды описанные или внедренные, процессы необходимо продолжать оптимизировать и улучшать.

Исходя из вышеуказанных принципов, можно заключить, что процессное управление не ограничивается описанием и анализом бизнес-процессов — важную роль играют информационные системы и набор инструментов, позволяющих постоянно контролировать и улучшать бизнес-процессы.

Целью данной работы является разработка проекта совершенствования системы управления бизнес-процессами на примере отдела снабжения ГК Шлюмберже с целью роста капитализации и улучшения внешнего имиджа компании. Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- Изучить понятие, сущность и методологию системы управления бизнес-процессами
- Рассмотреть основные тенденции на рынке нефтесервисных услуг России;
- Выявить зависимость между оптимизацией бизнес- процессов и факторами, влияющими на капитализацию (на примере ГК Шлюмберже)
- Определить роль и значение отдела снабжения в эффективной деятельности Компании;
- Исследовать проблемы процесса снабжения ГК Шлюмберже;
- Разработать мероприятия по оптимизации процесса снабжения ГК Шлюмберже.

Объектом исследования является система управления бизнес-процессами.

Предметом исследования являются отношения, складывающиеся в процессе совершенствования системы управления бизнес-процессами.

Фундаментальной базой исследования послужили труды как зарубежных, так и отечественных ученых в сфере управления - И. Ансофа, Г. Дитхелма, П. Друкера, М. Портера, Р. Каплана, Д. Нортон, Н. М. Абдикеева, А. Е. Зубарева, А.Н. Пыткина и.д.р. Современные разработки в области бизнес-процессов нашли отражение в работах: Т. Давенпорта, М. Хаммера, Дж. Чампи, Е. Г. Ойхмана, Г. Н. Калянова, М. Робсона, и других; в области процессного управления А. В. Шеера, В. К. Чаадаева, Дж. Харрингтона, Б. Андерсена, А.Я. Волкова и других.

Теоретико-методическими исследованиями реинжиниринга бизнес-процессов и их адаптации к конкретным особенностям управления на предприятиях нефтедобычи отражены в работах таких отечественных ученых,

как К. В. Гайдук, А. В. Глазунов, Б. А. Железко, П. В. Кутелев, В.Г. Медынский, В. Рубцов, М. Е. Серов, Ю. Ф. Тельнов и другие.

Однако, оценивая вклад этих ученых и полученные ими результаты, приходится констатировать, что степень разработанности проблемы оценки эффективности организации бизнес-процессов на предприятиях инфраструктуры в нефтегазодобывающей отрасли остаются недостаточным.

В ходе исследования были применены следующие методы: системный и комплексный анализ, классификация, исторический метод. Исторический метод позволяет проследить эволюцию подходов к управлению компанией, рассмотреть, функции и задачи подходов, выявить их проблемы. Также исторический метод помог изучить методологию совершенствования бизнес-процессов, которая совершенствуется с каждым годом наряду с процессом глобализации. Благодаря комплексному и системному анализу были выявлены достоинства и недостатки подходов к управлению отделом закупок, выявлены проблемы и перспективы функционирования данного отдела в группе компаний Шлюмберже.

Практическая значимость результатов заключается в том, что на основании выполненного исследования предложенные решения проблем управления отделом закупок позволят улучшить имидж компании на мировом рынке и сохранить статус ведущей нефтесервисной компании на многие годы.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка литературы и приложений. Во введении описывается актуальность выбранной темы, объект, предмет и цель выпускной квалификационной работы, а также задачи, которые необходимо выполнить для достижения цели. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты системы управления бизнес-процессами. Во второй главе проведен анализ нефтесервисного рынка и выявлены факторы, влияющие на капитализацию Шлюмберже. Также проведен анализ процесса снабжения ГК Шлюмберже и выявлены показатели эффективности данного процесса. В

третьей главе выявлены «слабые места» процесса снабжения и сформулированы методы оптимизации процесса.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

1.1. Бизнес-процесс: понятие и особенности идентификации

Бизнес-процесс имеет четкое определение в стандарте ISO (International Organisation of Standardization – Международной организации по стандартизации) 9000-2001: «совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы». Однако, помимо этого, можно встретить множество и других определений этого термина:

– Бизнес-процесс — любая системная и постоянная деятельность внутри организации, преобразующая определенные объекты по определенному регламенту.

– Бизнес-процесс — совокупность определенных видов деятельности, получающая «на входе» ресурсы и «на выходе» выдающая продукт, представляющий ценность для внутреннего или внешнего потребителя.

– Бизнес-процесс — регламентированная последовательность исполнения функций, имеющая определенную цель и направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя.

– Бизнес-процесс — ряд задач, которые можно подвергнуть анализу и измерить, выполняемых персоналом или системами, которые направлены на достижение определенного, заранее запланированного результата.

– Бизнес-процесс — логически упорядоченная последовательность операций, выполнение которой направлено на достижение определенной цели бизнеса.

– Бизнес-процесс — это система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса

преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей [5, с. 86].

Во всех определениях можно проследить схожие черты бизнес-процессов, но интуитивный подход не дает желаемого единственного результата, поэтому известные методисты пытаются определить бизнес-процессы путем создания различных классификаций.

Так, В.М. Ковалев и С.М. Ковалев вывели несколько способов классификации:

- способ, подразумевающий деление на продуктивные и обеспечивающие бизнес-процессы;
- способ, разделяющий бизнес-процессы на основные (те, что вовлечены в преобразование материальных потоков) и управленческие (связанные с преобразованием информации) [22, с. 216].

Другие специалисты находят более комплексные способы классифицировать бизнес-процессы. Например, В.Г. Елиферов и В.В. Репин описали следующие критерии, которые получили достаточно широкое распространение:

- отношение к потребителям (клиентам) процессов: внешние и внутренние;
- отношение к получению добавленной ценности: основные (образующие ценность) и вспомогательные (добавляющие стоимость);
- уровень подробности рассмотрения: верхнего уровня, детальные и элементарные (операции).

Есть и классификации, в которых указывается соотношение друг к другу, как, например, те, что были предложены В.А. Гагарским:

- более подробная классификация, целью которой является отражение всех аспектов бизнес-процессов: основные, сопутствующие, вспомогательные, обеспечивающие, управляющие и процессы развития;

– более краткая классификация, применяемая при общем описании бизнес–процессов предприятия: основные, вспомогательные и управляющие [22, с. 185].

А.В. Шеером была предпринята попытка описать бизнес-процессы, выделив две основные группы процессов, которые формируют вокруг себя все остальные:

– логистика заказов: обработка заказов; расчеты, планирование основных потребностей, управление материалами; планирование мощностей; регулирование мощностей, выдача заказов; планирование графика; сбор данных по производству; контроль и мониторинг качества;

– разработка нового изделия: требования к продукту, проектирование продукта; конструирование; сравнение графиков работ, планирование технического контроля; программирование; управление станками и работами, управление инструментом, управление складом; управление транспортировкой; техническое обслуживание; обеспечение качества [26, с. 174].

У А. Бьерна можно найти следующие классификации бизнес-процессов:

– разработанную исследователями из Плимутского университета, которая включает в себя иерархию трех групп бизнес-процессов: «производство», «управление» и «поддержка»;

– полученную в результате норвежского проекта TOPP по сравнительному бенчмаркингу, которая делит процессы на: первичные, образующие ценность предприятия и являющиеся краеугольными для ее функционирования, и вспомогательные процессы, не участвующие в формировании добавленной ценности, но, между тем, важные для обеспечения функционирования первичных процессов; а также процессы развития, улучшающие возможности первых и вторых формировать ценность предприятия [1, с. 63].

Впоследствии первичные бизнес–процессы в вышеуказанной классификации стали называться просто бизнес–процессами, после чего их разбили на четыре подгруппы: разработка, требования потребителей,

выполнение заказов, обслуживание. Две оставшиеся категории процессов получили общее название вторичных и поделены на подкатегории: вспомогательные процессы и процессы развития.

Во многих работах можно встретить такой же подход: очевидно, специалистам кажется близким к реальному положению вещей деление бизнес-процессов на основные, или первичные, и вспомогательные.

В создании единой классификации заинтересованы не только отдельные лица, но и целые организации: так, Международной бенчмаркинговой палатой и Американским центром производительности и качества были проработаны классификации бизнес-процессов по 13 основным направлениям: анализ рынка и потребностей клиентов; разработка видения и стратегии; разработка продукции (услуг); продажа продукции (услуг); производство продукции и обеспечение производства ресурсами; производство и поставка; выставление счетов и обслуживание потребителей; управление человеческими, информационными, финансовыми и материальными ресурсами; управление программой работы с окружающей средой; управление внешними связями; управление улучшениями и изменениями. Эта классификация получила наименование тринадцатипроцессной модели.

По аналогии с этой моделью для описания бизнес-процессов применяется восьмипроцессная модель, которую выработала компания VKG Profit Technology, предоставляющая консалтинговые услуги. В восьмипроцессную модель входят следующие процессы: согласование условий деятельности; развитие; продажи; производство; воспроизводство ресурсов; воспроизводство механизмов; расчеты; воспроизводство компетенции [5, с. 43].

Стандарт СТБ ISO 9004–2010 определяет, что «виды деятельности в рамках каждого процесса должны быть определены и приспособлены к размеру и особенностям предприятия». Иными словами, бизнес-процессы не выделяются и не проектируются в отрыве от организационной структуры компании, а исключительно в привязке к деятельности организации и всех ее отделов. Так, на практике кажется разумным разделение бизнес-процессов в

группы по областям деятельности компании — их делят на основные, вспомогательные, управления и развития.

В группу основных попадают следующие процессы:

- создающие добавленную стоимость производимому продукту или услугам;
- создающие продукт, имеющий ценность для конечного потребителя;
- обеспечивающие получение компанией доходов;
- обеспечивающие готовность конечного потребителя платить деньги.

Сначала четвертый тип процессов не был обозначен как основной, но данный подход к классификации был предложен М. Хаммером и Д. Чампи. По их задумке, процесс можно отнести к основным, если на вопрос, готов ли он платить за предложенный бизнес-процесс, конечный потребитель отвечает положительно. Если нет, то процесс попадает в одну из оставшихся трех групп.

Главной особенностью первой категории бизнес-процессов является то, что они напрямую задействованы в реализации целей компании. Чаще всего, список основных процессов организации копирует ее дерево бизнес-направлений. Кроме того, доходы предприятия во многом определяются этой группой процессов. Таким образом, профиль бизнеса и его значение напрямую зависят от основных бизнес-процессов, следовательно, они не могут быть отданы на аутсорсинг. Эти процессы определяют конкурентоспособность компании и ее гибкость в условиях рынка: с течением времени некоторые основные бизнес-процессы могут быть заменены другими или усовершенствованы иным образом, в соответствии со стратегией организации [41, с. 79].

Вспомогательные бизнес-процессы, также называемые обеспечивающими, играют другую роль, в целом, соответствующую их названию. В то время как основные процессы обеспечивают прибыль, создают продукт или услуги, вспомогательные бизнес-процессы питают инфраструктуру предприятия. Эти процессы направлены не на внешних клиентов, а на внутреннего потребителя (структуры и работники организации),

и, соответственно, не обеспечивают прибыль напрямую. Однако без этой группы бизнес-процессов существование компании невозможно.

К вспомогательным относят процессы:

- ориентированные на внутреннего потребителя: структуры и отделы организации и персонал;
- поддерживающие инфраструктуру предприятия.

К этой группе можно отнести юридическое, хозяйственное обеспечение, процессы, связанные с безопасностью и пр.

В целом, важно понимать, что вспомогательные процессы не несут стратегического значения для предприятия — их, в отличие от основных, можно отдать на аутсорсинг. Даже если такой бизнес-процесс производит какой-то продукт, который годится на продажу конечному потребителю, его нельзя отнести к основным процессам. Продукт в этом случае считается побочным.

Однако если преобразовать побочный продукт в основной (такое решение может быть принято руководством компании), то и соответствующий бизнес-процесс станет основным. Может произойти и обратная ситуация: когда организация переводит производство основного продукта на аутсорсинг с целью повысить его качество или снизить себестоимость. Разумеется, это возможно только при наличии на рынке более опытных компаний, открытых к сотрудничеству. Однако в этом случае стратегически верно будет выбрать новое направление для развития, так как вслед за перемещением основного продукта на аутсорсинг соответствующий основной бизнес-процесс переключается в категорию вспомогательных [41, с. 86].

Из группы обеспечивающих бизнес-процессов выделяется группа процессов управления. В них так же не заинтересован конечный потребитель, однако без них существование организации представляется сомнительным, потому что они обеспечивают менеджмент возможностью управлять компанией и, как следствие, обеспечивают саму компанию выживаемостью,

конкурентоспособностью возможностями для развития. К группе управленческих относят следующие бизнес-процессы:

- процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие организации и регулируют ее текущую деятельность;
- процессы, прямой целью которых является управление деятельностью организации.

Отличительными особенностями процессов управления является их типовая структура. Различие между управленческими процессами определяется спецификой объектов управления, которыми они управляют. Например, бизнес-процесс «Управление финансами» управляет объектом «деньги», бизнес-процесс «Управление маркетингом» — объектом «клиент», бизнес-процесс «Управление персоналом» — объектом «персонал» и т.д.

Последняя группа бизнес-процессов, которую осталось рассмотреть, – это бизнес-процессы развития. Бизнес-процессы развития представляют инвестиционные виды деятельности, где усилия прикладываются сегодня, а результаты получаются по прошествии определенного периода. Что такое проект? Проект — это процесс, который реализуется один раз, после чего он завершает свое существование. Ему на смену приходит новый проект, и эта ситуация повторяется многократно [44, с. 81].

Таким образом, существование различных подходов к классификации бизнес-процессов связано с тем, что каждая организация имеет свою специфику деятельности, продукцию и услуги, определенных поставщиков и потребителей и т.п. При этом ни одна из классификаций не является универсальной и каждая из них обладает своими преимуществами и недостатками, а выбор классификации описания бизнес-процессов в общем случае не имеет большого значения. Важно, чтобы в рамках одной организации при описании бизнес-процессов применялся только один подход и понимание необходимости описания бизнес-процессов, а классификационный анализ бизнес-процессов позволит определить их внутреннюю структуру, возможную

взаимосвязь с иными бизнес–процессами и значимость в деятельности организации.

1.2. Система управления бизнес-процессами: этимология и структура

Переход к полноценному процессному управлению невозможно произвести мгновенно, без использования определенного инструментария и без организации дополнительных структур. На практике, реализация процессного управления зиждется на следующих методологиях: TQM — всеобщее управление качеством, реинжиниринг бизнес-процессов и их совершенствование.

Подробно останавливаться на теории всеобщего управления качеством в рамках данной работы не очень целесообразно, так как данная тема является крайне внушительной. Метод TQM, который расшифровывается как Total Quality Management и переводится, соответственно, как всеобщее управление качеством, был разработан на основе концепций, которые долгое время практиковались в Японии (К. Исикава, Г. Тагути) и США (Д. Джуран, У.Э. Деминг) — еще с середины XXв. К сегодняшнему дню этот метод получил широкое распространение и даже собственный стандарт системы менеджмента качества (СМК), основанный на требованиях ISO.

Если говорить просто, то метод TQM заключается в постоянном повышении качества всех процессов организации. Он базируется на ключевых принципах:

- ориентация на потребителя;
- интеграция сотрудников в рабочий процесс, что усиливает отдачу от их навыков;
- процессный подход к системе качества;
- системный подход к управлению;
- постоянная оптимизация и модернизация.

Чтобы суммировать вышесказанное, стоит отметить, что ключевая идея TQM заключается в работе над качеством не только конечного продукта, но и работы сотрудников, рабочих процессов. Иными словами, согласно теории всеобщего управления качеством, эффективное развитие бизнеса следует за сбалансированным развитием трех составляющих:

- качеством продукции;
- качеством организации процессов;
- уровнем квалификации сотрудников.

Для того, чтобы обеспечить систематическое и полноценное развитие этих базовых составляющих эффективного бизнеса, метод TQM выделяет два механизма:

1. Контроль качества (Quality Assurance, или QA). Этот механизм отвечает за обозначение должного уровня качества и поддержку качества на обозначенном уровне. Контроль качества обеспечивает гарантии, которые позволяют клиенту надеяться на постоянный и надежный уровень качества продукции не ниже заявленного производителем.

2. Повышение качества (Quality Improvements, или QI). Этот механизм базируется на том, что мало поддерживать текущий уровень качества, но его нужно постоянно повышать.

К этим двум механизмам прилагается особый инструментарий, также подробно описанный в теории всеобщего управления качеством: например, контрольные карты и гистограммы, временные ряды (общие инструменты контроля качества), а также диаграммы сродства, связей, процесса осуществления программы (новые инструменты качества).

Как можно заключить из краткого изложения TQM выше, этот метод страдает от довольно общего подхода к совершенствованию бизнес-процессов, иными словами, в нем отсутствует единый стандарт и систематичность. Также представляется объективно проблематичным измерить полученные от внедрения TQM выгоды, особенно если учесть достаточно высокие издержки, которые она за собой несет [46, с. 48].

Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR – Business Process Reengineering) — подход, предполагающий объединение операций в бизнес-процессы, которые сосредоточены на создании конечного продукта; локальные цели и проблемы при этом отходят на второй план.

Основоположниками метода можно назвать Дж. Чампи, Т. Давенпорта и М. Хаммера. Они определили BPR как «фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных актуальных показателях их исполнения, таких как: стоимость, качество, обслуживание и скорость». Во многом реинжиниринг бизнес-процессов был позаимствован из принципов бережливого производства, о котором речь пойдет несколько позже.

Иными словами, суть подхода BPR заключается в изменении существующих бизнес-процессов с целью кардинально улучшить показатели компании на низком организационном уровне. Для реализации подобных изменений требуется системный подход: переосмыслению подвергается как структура процессов, так и системы их управления. Кроме того, требуется проводить постоянное обучение сотрудников.

В столь радикальном подходе и заключается слабая сторона реинжиниринга бизнес-процессов. Зачастую радикальность BPR совершенно необоснована, однако в жертву ей вдобавок приносятся многие аспекты работы с персоналом — прежде всего, система мотивации.

Третья методология из тех, что рассматриваются в данном разделе, — это совершенствование бизнес-процессов (Business Process Improvement, или BPI). Его возникновение напрямую связано с возникновением BPR, но в отличие от этого подхода, совершенствование бизнес-процессов предполагает, что бизнес-процессы будут улучшаться постепенно, эволюционно, но зато постоянно. Также, в отличие от BPR, BPI имел более системное происхождение, по сути, объединяя в себе две концепции: бережливое производство и шесть сигм (реинжиниринг же включает в себя хаотический набор разных концепций и методов с заимствованиями из одного бережливого производства).

Однако, в целом, на этом заметные различия между ВРР и ВРІ заканчиваются, так как эти подходы объединены общим происхождением и целью [44, с. 73].

Отдельно стоит упомянуть бережливое производство, которое стало предтечей вышеуказанных методов. Эта концепция берет начало не в научных трудах великих теоретиков прошлого, а на реальном производстве Toyota 1950-ых гг. Именно тогда на практике была разработана концепция Производственной системы Toyota (Toyota Production System, или TPS). Основные принципы этой концепции заключались в следующем:

- рациональное использование ресурсов;
- устранение издержек, удаление лишних процессов;
- оптимизация затрат времени;
- повышение инициативности и ответственности сотрудников.

Об эффективности методов бережливого производства можно судить по успеху японских компаний, которые, внедрив эти методы в 1960-ых гг., к концу XX в. заняли лидирующие позиции во многих отраслях и удерживают эти позиции и по сей день. Западные предприятия не могли не позаимствовать столь эффективные принципы, и вскоре концепция бережливого производства получила не только широкое распространение, но и развитие.

Кардинальных изменений концепция бережливого производства не получила — основные изменения заключались в ее адаптации к сфере услуг и деятельности некоммерческих компаний. К сегодняшнему дню бережливое производство сохранило все свои ключевые принципы: во главе угла все так же находится рациональное использование ресурсов и удаление операций, которые не несут никакой ценности. В таблице 1.3 представлены принципы и задачи, которые составляют основу бережливого производства.

У бережливого производства выработался определенный инструментарий, который включает в себя методы управления разработкой (канбан, кайдзен), системы организации рабочего пространства (5С), а также такие нетривиальные методы как картирование потока создания ценности и пр.

Принципы бережливого производства/Lean Production

Принцип	Задача
Определение ценности	Определить ценность с позиции клиента
Определение потока создания ценности	Обозначить процесс производства, опираясь на три задачи менеджмента: – решение проблем: от проектирования до выпуска конечной продукции; – управление информацией: от заключения сделки до доставки конечному потребителю; – физическая трансформация: от исходных материалов до готового товара.
Обеспечение непрерывного течения потока создания ценности	Создать ценность для организации через переосмысление функций в отделах и компании в целом
Вытягивание	Позволить конечному потребителю растягивать производство продукта/оказание услуги
Совершенствование	Перманентная оптимизация и улучшение процессов как естественное продолжение первых четырех принципов

Источник:[44, с. 87].

Вторым столпом ВРІ является методика «шесть сигм». Она была придумана и опробована в 1987г. Б. Смитом, инженером Motorola. В своем первоначальном виде подход предназначался для исключительно производственных процессов, но в итоге стал распространяться и на другие бизнес-процессы, доходя даже до маркетинга и работы с клиентами.

Целью концепции шести сигм является полное удовлетворение ожиданий потребителя — более того, любое отклонение от ожидаемого вида товара или услуги считается дефектом. Достигается эта цель путем концентрации на одной планке качества товаров или услуг. Так, показатели, характерные для этой концепции, предназначены для сравнения реальных конечных результатов деятельности компании с ожиданиями потребителя: вводится понятие «процента дефектов» или «дефектов на миллион возможностей» (табл 1.4).

Для реализации концепции шести сигм применяется метод DMAIC (ОИАСК), представляющий собой аббревиатуру слов define, measure, analyze, improve, control (соответственно, определить, измерить, анализировать, совершенствовать, контролировать). Вкратце эти этапы представляют собой:

- определение задач проекта и требований как внутренних потребителей бизнес-процессов, так и клиентов;
- измерение процесса во время выполнения;
- анализ и определение причин дефектов;
- улучшения процесса за счет уменьшения числа дефектов;
- контроль дальнейшего протекания процесса [50, с. 652].

Таблица 1.4

Соотношение уровней сигм и числа дефектов

Уровень сигм	Число дефектов на миллион возможностей	Выход, %
6	3,4	99,9997
5	233	99,977
4	6210	99,379
3	66 807	93,32
2	308 537	69,2
1	690 000	31

Источник: [50, с. 650].

Также в концепции шести сигм предусмотрен метод DFSS (Design for Six Sigma). Этот метод также основывается на ожиданиях клиентов и стремится к уровню качества шести сигм. Этот подход состоит из проектирования процесса, его совершенствования и управления. Совершенствование предполагает стремление к устранению причин, по которым возникают те или иные дефекты.

Как правило, к проектированию процесса прибегают только тогда, когда ключевые бизнес-процессы организации требуют модернизации. Проектирование занимает больше времени, а риск неудачи из-за отсутствия точного видения конечной цели или кадровых проблем выше, поэтому без необходимости новые процессы не проектируют — вместо это совершенствуют существующие.

Управление процессом — это особый этап, который позволяет перейти от функционально-ориентированного управления к процессному. В это же время реализуется концепция шести сигм.

DFSS подразумевает имплементацию через этапы DMAIC (ОИАСК) с определенными отличиями в реализации (табл. 1.5).

Совершенствование, проектирование и управление процессом

Показатель	Совершенствование процесса	Проектирование процесса	Управление процессом
Определение	Обнаружение конкретной проблемы; Определение требований; Определение карты процесса;	Выявление специфических или широких проблем; Определение требований; Определение цели;	Определение процесса, владельцев процесса и ключевых требований заказчика
Измерение	Измерение текущего процесса; Сбор данных по эффективности процесса;	Обоснование проблемы; Измерение проблемы;	Измерение процесса на соответствие требованиям заказчика и ключевым показателям процесса
Анализ	Разработка причинных гипотез; Подтверждение гипотез;	Оценка проектирования процесса (добавление ценности, узкие места, альтернативная замена)	Анализ данных для дальнейших более детальных измерений и совершенствование механизмов управления процессов
Совершенствование	Разработка методов по устранению проблемы	Внедрение нового процесса	—
Контроль	Доработка проблемы, если та не была устранена	Внедрение изменений и контроль текущих процессов; Проведение необходимых корректировок;	Контроль над процессом путем проведения мониторинга входных, операционных, выходных данных и быстрое реагирование на возникающие проблемы и отклонения процесса

Источник: [50, с. 491].

Среди ключевых инструментов концепции шести сигм стоит выделить сравнительную диаграмму, дисперсионный анализ, график причинной зависимости, план эксперимента, карту производственного процесса.

В XXI веке наметилась тенденция на совмещение концепций бережливого производства и шести сигм с целью разработать единый стандарт совершенствования бизнес-процессов. С точки зрения практики, это вполне обоснованный процесс: позаимствовав лучшее из обеих концепций, компании могут прийти к уникальному методу, который поможет увеличить их эффективность и поднять прибыльность.

Так, в методе бережливого производства большое внимание уделяется созданию ценности и сокращению простоев в процессе, однако отсутствует этап измерения, который характерен для шести сигм. В шести сигмах стадия определения исходит из позиции клиента, из-за чего, как правило, преуменьшается масштаб и сущность проблемы, а также игнорируются некоторые задачи команды проекта. По этой и многим другим причинам применять метод бережливого производства через поэтапную реализацию DMAIC (ОИАСК) представляется обоснованным решением.

Для метода шести сигм характерен более строгий взгляд на дефекты: здесь учитывается требование конечных потребителей, в то время как в бережливом производстве речь идет только об удалении операций, не несущих ценность. Вместе с тем, карта потока создания ценности, характерная для бережливого производства, является более точным и подробным инструментом выявления проблем, потерь и простоев, чем реализуемая в рамках шести сигм карта процесса. Оценка операций исходя из ценности является преимуществом бережливого производства.

Идея устранения дефектов, реализованная в методе шести сигм, не сказывается на скорости процесса (практически не повышает) и не отражает затраты на совершенствование. Здесь тоже выигрывает бережливое производство: целью здесь является и повышение скорости процесса, и сокращение затрат на совершенствование. Таким образом, от объединив концепции, можно закрыть слабые стороны каждой из них.

Но это не такая простая задача. Перед руководителями, пытающимися внедрить гибрид метода шести сигм и бережливого производства на предприятии, встает ряд проблем, ключевая из которых связана с очередностью применения методов. Например, вопрос, сформулированный Майклом Л. Джорджем: «что лучше – начать с оптимизации процесса при помощи шести сигм или сначала ликвидировать стадии, не добавляющие ценности, при помощи методов бережливого производства, и лишь потом заняться

оптимизацией процесса при помощи шести сигм?» — так и не нашел достойного методологического разрешения [1, с. 185].

На практике метод шести сигм, как правило, получает широкое распространение в сфере услуг, среди которых главными пользователями этого метода являются банковский сектор и медицинские учреждения. Для них очень важно поддерживать определенную планку качества, исключая возможные дефекты, а скорость процессов обеспечивается за счет информационных систем. Бережливое производство до сих пор активно применяется в промышленности, в рамках которой и было изначально разработано.

1.3. Современная организация как совокупность бизнес-процессов, создающих потребительскую ценность (внутреннюю и внешнюю)

Современный менеджмент сталкивается с комплексными задачами, от решения которых может зависеть будущее всей компании: так, проектирование оптимальной структуры компании позволяет определить, как организация будет способна реализовать свои стратегические цели — и будет ли способна реализовать их вообще. Речь здесь идет не столько об организационной структуре, сколько о более фундаментальных связях между различными видами деятельности компании. Результаты деятельности организации непосредственно зависят от того, насколько тщательно налажены ее внутренние процессы.

Рассмотрим основные виды структур компании и их эволюцию (рис. 1.1)

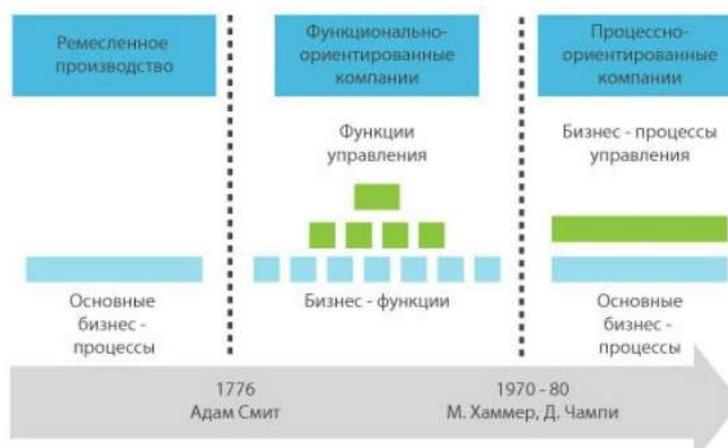


Рис. 1.1 Эволюция управления компании

Источник: [2, с. 149].

Когда бизнес, в более или менее современном его понимании, только зарождался, он был совсем прост, и его масштабы не шли ни в какое сравнение с масштабами даже среднего бизнеса XXI века. Соответственно, и сама организация компании не отличалась сложностью, ведь в усложнении процессов не было никакой необходимости. Разумеется, так продолжалось недолго — по мере расширения отдельно взятого бизнеса нескольким работникам уже сложно было угнаться за всеми производственными процессами и сохранить свои конкурентные преимущества. Решение проблемы масштаба было найдено и обозначено Адамом Смитом. В своей работе «Благосостояние наций» шотландский экономист обозначил базовые принципы функционального разделения труда. Эти принципы актуальны до сих пор, и их влияние на рабочие процессы можно без труда проследить в организации труда современных компаний. Так, впервые было предложено разделение рабочего процесса на простые задачи, настолько простые, чтобы каждую из них мог выполнять один рабочий, без помощи других рабочих. Более того, для выполнения такой задачи не нужна высокая квалификация или многолетний опыт — достаточно знать, как выполняется конкретная задача, а не весь продукт в целом [2, с. 198].

Этот простой и очевидный для современного человека принцип стал причиной настоящего бума производительности предприятий во второй половине XVIII века. Впоследствии идеи Адама Смита получили развитие, но, несмотря на это и на усложнение деятельности компаний, в основе рабочих процессов сегодняшних предприятий все еще лежит специализация труда и разделение работы на простые задачи. При этом, что закономерно, чем крупнее компания, тем более узкая специализация будет требоваться от каждого работника. Так, те же самые процессы, которые выполняются в других компаниях меньшим числом работников, в подобной крупной компании будут выполняться быстрее и эффективнее, что принесет дополнительную прибыль. Исходя из узкой специализации каждого работника, появилась потребность в

создании функциональных отделов. В них включаются сотрудники смежных специальностей. Подобная структура называется линейно-функциональной либо просто функциональной.

Эта структура обеспечивает функциональный подход к управлению: работа воспринимается как комплекс функций, распределенных между подразделениями.

Объединение сотрудников смежных специальностей в функциональные отделы дает преимущества (табл. 1.6), но, в то же время, механизм реализации функций отдела предполагает, что подразделение будет отдавать предпочтение выполнению исключительно локальных целей — а локальные цели нескольких разных отделов могут вступать в объективные противоречия. Более того, дальнейшая специализация сотрудников и их сосредоточенность на одной области задач мешает им воспринимать себя как часть единой производственной цепочки; целые отделы оказываются оторваны от конечного результата своего труда.

Таблица 1.6

Преимущества и недостатки функционально-ориентированного подхода к управлению предприятием

Достоинства	Недостатки
Узкая специализация сотрудников позволяет им достичь высокого уровня мастерства в своей области	Целевые задачи организации уступают место задачам функциональных отделов, вследствие чего вторые оптимизируются активнее, чем первые
Централизация функций в отделы приводит к снижению затрат	Взаимодействие отделов, каждый из которых считает себя незаменимым, имеет разрушительный для организации характер
Труд становится более организованным и безопасным, так как у каждого сотрудника появляется свое рабочее место	Высокая специализация работников приводит к отдалению их от общей картины производства
Организационная структура компании формируется значительно легче	Обособленность отделов друг от друга приводит к монополизации решений
	Излишнее усложнение организации вследствие роста числа иерархических уровней управления организацией
	Отсутствие ориентации на клиента

Источник: [1, с. 172].

Эти проблемы приводят к тому, что сотрудников становится сложно ориентировать на целевые задачи предприятия, ведь их видение ограничивается рамками их функционального отдела. Таким образом, персонал концентрирует свое внимание в рамках отдельных структур.

В основе функционального разделения труда между отделами также существует проблема: каждое подразделение получает монопольное положение в своей области, из-за чего рабочие этих подразделений считают себя незаменимыми. Такое восприятие приводит к негативным последствиям для всего предприятия, что провоцирует конфликты между сотрудниками и выливается в конфликты подразделениями.

Со временем рост специализации приводит к обособлению функциональных подразделений и ослаблению межфункциональных связей. В условиях современной внешней среды предприятия подобные сбои в работе недопустимы. Снижение эффективности производства приводит к тому, что руководителям предприятия приходится признать критичность ситуации: когда каждый функциональный отдел отдает приоритет своим локальным задачам, а не стратегической цели компании, тормозится развитие всего предприятия.

Таким образом, к концу XX века, когда произошел резкий рост интенсивности конкурентной борьбы и возможность для дальнейшего игнорирования проблем линейно-функциональной структуры пропала, функциональная система управления начала сдавать позиции. Можно выделить две основные причины подобного исхода:

- функционально-структурированная организация не предполагает полноценное вовлечение рабочих в создание продукта. Видение происходящего большинством сотрудников чаще всего ограничивается их отделами: целевые задачи организации для них не являются приоритетными, а удовлетворение клиента не могло бы стать их целью, даже если бы они были в этом заинтересованы — ведь между ними и клиентами нет никакой прямой связи;

– большинство рабочих процессов на предприятии не ограничивается отдельным подразделением, однако в линейно-функциональных системах информационный обмен между различными подразделениями чрезмерно усложнен из-за ее вертикальной иерархичности. Это приводит к большим накладным расходам, растянутым срокам принятия решений, к потере клиентов и снижению прибыли. По подсчетам аналитиков, в среднем, до 80% времени взаимодействия между подразделениями поглощается передачей работы следующему исполнителю [8, с. 151].

С ростом бизнеса и усилением конкурентной борьбы масштабирование начинает уступать более приоритетной задаче по повышению эффективности управления и организации предприятия. Таким образом, функциональная система управления, в рамках которой во главе угла находится распределение функций между отделами, сменяется процессно-ориентированной.

В основе процессного подхода лежит разделение сотрудников по конкретным бизнес-процессам. Отвечая за жизнедеятельность конкретного бизнес-процесса, сотрудник сильнее вовлекается в работу в целом, ведь критерии его работы целиком и полностью находятся в рамках процесса, за который он отвечает. Таким образом, также ослабевает вертикальная связь «руководитель — подчиненный», за счет чего усиливается горизонтальная связь между сотрудниками. Ответственность за бизнес-процесс вынуждает сотрудника шире смотреть на организацию работы в целом, возвращает в нем чувство ответственности перед другими сотрудниками, вовлеченными также и в другие бизнес-процессы.

Ключевым моментом разработки процессно-ориентированной системы управления являются механизмы взаимодействия структурных единиц компании как во внутренней среде, так и с внешней средой (с поставщиками, клиентами, конкурентами). В основе этого подхода лежит множество конкурентных преимуществ, базовым среди которых является ориентация всего бизнеса на улучшение конечной продукции. Смещаются и приоритеты сотрудников: работники, вовлеченные в горизонтально построенную иерархию,

несущие ответственность не только за сферу своих профессиональных интересов, начинают интересоваться улучшением качества конечного продукта, а также всей цепочки бизнес-процессов.

Процессный подход позволяет отойти от парадигмы организации как набора монопольных в своей деятельности отделов и перейти к пониманию предприятия как рода деятельности, состоящего из бизнес-процессов, где каждый процесс органично переходит в другие процессы и является неотъемлемой частью всей работы.

В целом, фундаментальное различие процессного и линейно-функционального подходов заключается в том, что функциональная структура отвечает на вопрос, что следует делать, определяя только возможности организации; процессная же структура определяет бизнес как взаимосвязь бизнес-процессов, имеющих конкретную технологию исполнения, отвечая на вопрос, как это следует делать.

Для процессного подхода характерны следующие принципы:

1. Работа организации представляется множеством взаимосвязанных бизнес-процессов. Этот принцип переносит восприятие деятельности компании сотрудниками на другой уровень.

2. Бизнес-процессы имеют формальное описание и регламентацию. Иными словами, бизнес-процесс должен представлять собой четко описанную структуру из последовательности операций, а также людей, ответственных за их исполнение, порядок их взаимодействия и принятия решений, а также возможные пути для улучшения самого бизнес-процесса.

3. Особое положение в бизнес-процессе занимает владелец — человек, который отвечает за результат бизнес-процесса, а также внутренний и внешний клиенты — люди, являющиеся потребителями результатов бизнес-процесса. Владелец бизнес-процесса — это формальный лидер, располагающий ресурсами и возможностями для управления ходом бизнес-процесса. Этот человек отвечает за эффективность и результативность бизнес-процесса.

4. Для каждого бизнес-процесса вводится набор ключевых показателей, позволяющих оценить качество его исполнения и эффективность, а также проанализировать влияние бизнес-процесса на деятельность всего предприятия [22, с. 103].

Процессно-ориентированное управление производит качественные изменения в деятельности компании на всех этапах и уровнях. Функциональная интеграция обеспечивает:

- эффективное разграничение ответственности сотрудников;
- оперативную систему делегирования полномочий;
- стандартизацию требований к исполнителям;
- снижение влияния отдельного исполнителя на результат работы;
- снижение нагрузки высшего менеджмента и рост эффективности управления;
- сокращение издержек;
- оперативное выявление причин издержек и простоев в исполнении бизнес-процессов;
- сокращение времени принятия решений.

В результате, функциональная интеграция качественно действует на всех уровнях: снижает риски, связанные с человеческим фактором, сокращает время принятия решений и выявляет простои в работе, вследствие чего снижается себестоимость производства, а также снимает нагрузку с управляющего персонала и, в то же время, повышает качество их работы. Таким образом, на организации во главе угла становятся бизнес-процессы, и все сотрудники становятся вовлеченными в непрерывную деятельность, неразрывно связанную со стратегическими целями самого предприятия.

Все эти плюсы не могли не остаться незамеченными, равно как и рост ведущих компаний мира, каждая из которых примерила на себя процессно-ориентированный подход. Так этот подход получил широчайшее распространение, однако нельзя забывать и о его минусах, которые описаны в таблице 1.7.

Таблица 1.7

Анализ преимуществ и недостатков процессного подхода

Преимущества	Недостатки
Процессы представляют собой взаимосвязанную систему, совокупность регламентированных операций	Деятельность организации сильнее зависит от квалификации, личных и деловых качеств рядовых кадров
Органичная система руководства: один человек управляет целым процессом и отвечает за его эффективность и результат	Управление бизнес-процессом сложнее управления функциональным отделом из-за смешения функций в рабочих командах
Сотрудники обладают большими полномочиями, что снижает нагрузку на управленческий аппарат, а также повышает их вовлеченность в рабочий процесс	Несмотря на сокращение простоев и ошибок при передаче работы другим исполнителям, они не нивелируются из-за присутствия в бизнес-процессе людей различной функциональной квалификации
Адаптивность и гибкость исполнителей в рамках одного процесса	
Стратегические проблемы и цели организации получают приоритет в работе руководителей всех уровней	
Критерии работы отделов направлены на анализ эффективности их работы в контексте деятельности всего предприятия	

Источник: [22, с. 190].

Между тем, нельзя не отметить, что процессный и функциональный подходы не являются взаимоисключающими. Процессы и функции — равнозначные понятия управления и существуют неотрывно друг от друга. Сами же подходы предполагают создание как самой организационной структуры, что ближе к разделению на функции, так и организации взаимодействия в контексте этой структуры, что обычно понимается как процессы. Их базовое различие заключается в том, что при функциональном подходе исходным пунктом становятся функциональные области, исходя из которых проектируются процессы, а при процессном — наоборот: на базе процессов распределяются функциональные обязанности.

Получается, что противопоставление подходов возможно, но неразумно: ведь их конечной целью является проектирование структуры предприятия и порядка взаимодействия в контексте этой структуры. Следовательно, есть

возможность для применения гибридного подхода на основе как функционально-ориентированного, так и процессного. Тогда объектом управления становится сеть процессов, направленных на образование ценности для клиента, и сеть функциональных областей, которые объединяют между собой функции, разбитые по бизнес-процессам. Первая отвечает за способы и методы производства, вторая — за описание возможностей организации и следование ее стратегическим целям.

Первостепенное значение в управлении организацией имеет разумное и целесообразное применение различных комбинаций двух вышеописанных подходов. Так, процессно-ориентированное управление хорошо вписывается в организации, ориентирующиеся на активно развивающийся конкурентный рынок, где не требуется подстраиваться под каждого клиента и можно проводить большое количество операций без внесения существенных преобразований в каждый процесс. При этом небольшие и постоянные изменения проводятся оперативнее, более точно (так как известно, где и что конкретно нужно менять) и менее болезненно и позволяют обойтись без увеличения штата. С другой стороны, более широкий подход будет целесообразнее применять предприятиям, которые подстраиваются под клиентов в каждом конкретном заказе или сделке. В любом из описанных случаев бездумное применение того или иного подхода приведет только к ухудшению эффективности компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Непрерывный научно-технический прогресс, рост капитализации наукоёмких отраслей требует от компаний постоянного совершенствования. Значительное влияние на совершенствование компании оказывает структура его управления. Устаревшая функциональная структура является тормозом для всех изменений, поэтому на смену ей пришел процессный подход. Одним из главных достоинств данного подхода является его ориентация на непрерывное совершенствование и повышение эффективности деятельности компании. Таким образом, разработка метода оптимизации бизнес-процессов является важной задачей для успешного функционирования предприятия и увеличения его конкурентоспособности.

С целью выявления взаимосвязи между оптимизацией бизнес-процессов и капитализацией предприятия мы провели исследование. В качестве примера был взят процесс снабжения ГК Шлюмберже.

Так как Шлюмберже является нефтесервисной компанией, изначально был проведен анализ нефтесервисного рынка России, в ходе которого были выявлены субъекты и объекты рынка, а также особенности его развития. Нефтесервисный рынок России находится на стадии активного формирования. На данный момент в отрасли присутствует ограниченное число покупателей и достаточно большое количество продавцов, что говорит о высоком уровне влияния покупателей. Тем не менее, в последнее время наметилась тенденция увеличения доли иностранных нефтесервисных компаний на российском рынке. Как правило, они предоставляют спектр услуг в высоком ценовом сегменте за счет своих технологий. Отечественные же компании существенно отстают от западных в данном аспекте, что является одной из главных проблем первых из них.

На основании проведенного анализа отрасли и изученных исследований были выявлены показатели для проведения корреляционного анализа для выявления зависимости с капитализацией Шлюмберже. Одним из факторов,

коррелирующих с показателем «капитализация», является гудвилл. Гудвилл представляет собой нематериальную стоимость компании, таким образом, с помощью данной переменной можно оценить имидж компании. Показатель «гудвилл» Шлюмберже в последние годы имеет тенденцию к снижению. Чтобы определить причины данного тренда, мы провели анализ эффективности работы отдела снабжения. Процесс снабжения был выбран на основании его значимости в производственной деятельности компании. Важность процесса также подтверждается данным различных исследований, результаты которых показывают, что доля расходов на закупки варьируется от 26% до 65% от выручки в зависимости от отрасли, в которой компания осуществляет свою деятельность.

Оценивая эффективность бизнес-процесса снабжения, мы сделали вывод о наличии проблем в данном процессе на основании следующих факторов: увеличивающаяся кредиторская задолженность, увеличение количества документов, оплачиваемых позже установленного договором срока, утерянных документов, приостановки отгрузок поставщиками, входящими в список "критичных", инцидентов, созданных по причине отказа от пролонгации договоров на наших условиях. В ходе корреляционного анализа мы выявили, что рассмотренные показатели оказывают негативное влияние на гудвилл Шлюмберже.

На основании проведенного анализа были определены «слабые места» процесса снабжения Шлюмберже. К ним относятся дублирование этапов процесса, низкая скорость обработки документов, связанная с большими временными и трудовыми затратами на проверку, длительное решение проблем по сопоставлению бухгалтерских документов с заказом, некорректные банковские реквизиты поставщиков в программах Шлюмберже. Рассмотренные проблемы приводят к неэффективной работе отдела снабжения, в том числе из-за приостановки отгрузок поставщиками, таким образом нарушая непрерывность процесса производственной деятельности компании.

В качестве инструментов оптимизации процесса снабжения было предложено введение электронного документооборота, который должен увеличить скорость обработки документов, сократив некоторые этапы процесса и затрачиваемые на него материальные ресурсы. Так же перемещение человеческих ресурсов на этапе регистрации должно сократить объём утерянных документов и время их регистрации. Для решения проблемы несоответствия бухгалтерских документов заказу в кейсах в DFM необходимо провести тренинги с целью ознакомления с функционалом программы и объяснения важности во время закрытых кейсов. Так же было предложено ввести в KPI показатель - количество незакрытых во время кейсов (в течении 5 рабочих дней), который не должен превышать 5% от общего числа назначенных на сотрудника кейсов. Касаясь проблемы некорректности банковских реквизитов поставщиков в платежных программах Шлюмберже, предлагается несколько этапов оптимизации. Во-первых, данная проблема обусловлена отсутствием доступа у кураторов договоров, отвечающих за корректность реквизитов, к платежным программам. Получение доступа сотрудникам сорсинг невозможно из-за наличия в программах информации о всех реализациях с поставщиками, что образует конфликт интересов. Как решение, было предложено создание папки на сервере с ежедневно обновляющимися файлами с банковскими реквизитами всех поставщиков. Во-вторых, данная проблема способствует увеличению недействительных платежей. На данный момент вариантом решения проблемы является добавление сотрудника на данный участок.

Таким образом, реализуя описанные выше действия, компания оптимизирует процесс снабжения - этап оплат, сократив затраты временных, материальных и человеческих ресурсов. Более эффективный процесс положительно отразится на репутации компании, что в свою очередь повлияет на ее капитализацию.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андерсен, Б. Бизнес–процессы. Инструменты совершенствования / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Адлер Ю.П. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
2. Биннер, Х. Управление организациями и производством. От функционального менеджмента к процессному. – М.: Альпина-Паблицер, 2010. – 282 с.
3. Братухина, Е. А. Актуальные вопросы закупочной деятельности промышленных предприятий // Вестник ГУУ. - 2012. - № 9-1. С. 4-8.
4. Буренина, И. В. Проблемы рынка нефтесервисных услуг / И. В. Буренина // Наукоеведение. – 2013. - № 6. – С. 3-14.
5. Варзунов, А.В. Анализ и управление бизнес-процессами: учебное пособие / А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева. – СПб.: Университет ИТМО, 2016. – 112 с.
6. Вишняков, О. Процессно-ориентированный подход в управлении организацией [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com./ERP-system.html> (дата обращения 13.09.2018).
7. Внутренняя документация Шлюмберже
8. Воронина, В.В. Технологии автоматизации бизнес-процессов предприятий: учебное пособие / В.В. Воронина. – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – 204 с.
9. Гилязов, Т. Ф. Методологические подходы к решению организационноэкономических проблем повышения нефтеотдачи пластов на предприятиях нефтедобывающего комплекса. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Режим доступа <http://www.pandia.ru/text/77/244/50333.php>

10. Глобальная система ответственного управления. Отчет 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://media.corporateir.net/media_files/IROL/97/97513/global_stewardship/pdf/Schlumberger_GlobalStewardshipRussian_2016.pdf (дата обращения 19.10.2018).
11. Дзюба, Р. Э. Закупочная деятельность в цепи поставок на предприятии // ЭКОНОМИНФО. - 2013. - № 19. – С. 92-96.
12. Ежегодный отчет Шлюмберже 2009 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://investorcenter.slb.com/static-files/ee57a01e-ce97-4e7b-84da-25bc72329434> (дата обращения 16.02.2019).
13. Ежегодный отчет Шлюмберже 2010 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://investorcenter.slb.com/static-files/c6fba8c3-409a-443e-801c-6e93f1e514c1> (дата обращения 16.02.2019).
14. Ежегодный отчет Шлюмберже 2011 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://investorcenter.slb.com/static-files/c2a6dade-15c3-467a-8ae4-6c4a5687c1d4> (дата обращения 16.02.2019).
15. Ежегодный отчет Шлюмберже 2012 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://investorcenter.slb.com/static-files/a486ba25-d403-4857-af74-f5e48ebc9b62> (дата обращения 16.02.2019).
16. Ежегодный отчет Шлюмберже 2013 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://investorcenter.slb.com/static-files/4345ab49-10ee-446d-ab2c-c2725c8b23e4> (дата обращения 16.02.2019).
17. Ежегодный отчет Шлюмберже 2014 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://investorcenter.slb.com/static-files/3e93cf9a-749b-4ef7-a264-d48f3fb7259b> (дата обращения 16.02.2019).
18. Ежегодный отчет Шлюмберже 2015 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://investorcenter.slb.com/static-files/acd5722a-9f57-4789-bd5e-480848d9219b> (дата обращения 16.02.2019).

19. Ежегодный отчет Шлюмберже 2016 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://investorcenter.slb.com/static-files/9ee22ff6-e6c8-4455-84b7-a372aebaf517> (дата обращения 16.02.2019).
20. Ежегодный отчет Шлюмберже 2017 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://investorcenter.slb.com/static-files/79835fd8-3545-46d7-af55-944c598c529a> (дата обращения 16.02.2019).
21. Ежегодный отчет Шлюмберже 2018 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://investorcenter.slb.com/static-files/26a0c7a1-58ce-4903-b10f-41af7ea18169> (дата обращения 16.02.2019).
22. Елиферов, В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. – М.: Инфра-М, 2009. – 320 с.
23. Ефимова, О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход / О.В. Ефимова // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. -№ 45 (348). – С. 41-51.
24. Казакова, К.Ю. Идентификация факторов стоимости бизнеса / К.Ю. Казакова // Проблемы современной науки и образования. – №6 (36), 2015 – С. 137-140.
25. Как менялись цены на нефть за последние пять лет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tass.ru/info/5827246> (дата обращения 28.11.2018).
26. Калянов, Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: учебное пособие / Г.Н. Калянов. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 239 с.
27. Клементс, С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора: пер. с англ. / С. Клементс, М. Доннеллан; при участии С. Рида. – СПб: Вершина, 2006. – 415 с. 10.
28. Книга Покупок Шлюмберже за 2018 год (внутренний документ)
29. Кравченко, К.А. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний. Методология и опыт проектирования

- систем управления / К.А. Кравченко, В.П. Мешалкин. – М.: Альма Матер: Академический проект, 2006. – 527 с.
30. Ляндау, Ю.В. Теория процессного управления / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. – М.: Инфра-М, 2014. – 117 с.
31. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова; под ред. О. И. Долгановой. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 289 с.
32. Обзор нефтесервисного рынка России – 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kazservice.kz/info/news/obzor-nefteservisnogo-rynka-rossii-2018/> (дата обращения 3.01.2019).
33. Отчет Deloitte: Обзор нефтесервисного рынка России – 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/energy-resources/Russian/oil-gas-russia-survey-2018.pdf> (дата обращения 15.04.2019).
34. Официальный сайт Шлюмберже [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.slb.ru/> (дата обращения 1.05.2019).
35. Процедура закупок Шлюмберже (внутренний документ)
36. Пыжьянова, В., Санникова, К. Нет сервиса, не будет и нефти [Электронный ресурс] / В. Пыжьянова, К. Санникова // Эксперт Урал. – 2014. - № 24 (515). - Режим доступа: <http://expert.ru/ural/2012/24/net-servisane-budet-i-nefti/> (дата обращения 29.09.2018).
37. Репин, В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
38. Репин, В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – 3-е изд. – М.: Стандарты и качество, 2005. – 404 с.
39. Ромашкина, М. Рынок нефтегаосервиса в России: период противоречий [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- <https://oilcapital.ru/article/general/16-04-2018/rynok-neftegazoservisa-v-rossii-period-protivorechiy> (дата обращения 12.04.2019).
40. Ротер, М. Учись видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности: пер. с англ. / М. Ротер, Д. Шук. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 135 с.
 41. Самсонова, М.В. Управление процессами: учебно-практическое пособие / М.В. Самсонова. – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – 185 с. 106
 42. След Schlumberger: третья попытка американской компании монополизировать российский рынок нефтесервиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://burneft.ru/main/news/19390> (дата обращения 1.09.2018).
 43. Старинская, Г., Петлевой, П. Schlumberger отозвала ходатайство на покупку нефтесервисной Eurasia Drilling Company [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2019/02/04/793265-schlumberger> (дата обращения 12.03.2019).
 44. Тельнов, Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие / Ю.Ф. Тельнов. – М.: МЭСИ, 2004. – 116 с.
 45. Токарев, А.Н. Развитие сервисного сектора как предпосылка повышения конкурентоспособности нефтяной промышленности [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://do.gendocs.ru/docs/index175304.html> (дата обращения 29.09.2018).
 46. Тыква, В.А. Управление бизнес-процессами: учебно-методическое пособие / В.А. Тыква. – Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та, 2007. – 89 с.
 47. Управление бизнес-процессами предприятия: учебное пособие / сост. Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 107 с.
 48. Управление закупками на предприятии, практикум / Карпенко О.И., В.С. Протасеня, П.П. Кит, А.А. Гуртова. – Минск, 2007.

49. Цветков, А.Н. Повышение конкурентоспособности малых строительных организаций: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / А.Н. Цветков. – С.-Петербург. гос. архитектурно-строительный ун-т – СПб., – 2011. – 19 с.
50. Черемных, О.С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостный подход к управлению бизнесом: учебное пособие / О.С. Черемных, С.В. Черемных. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 734 с.
51. Чуев, Д. Е. Анализ внутренних и внешних факторов развития российского рынка нефтесервисных услуг / Д. Е. Чуев // Бурение и нефть - 2012. - № 12. – С. 21-28.
52. Харрингтон, Д. Совершенство управления процессами. Искусство совершенствования управления процессами: пер. с англ. / Д. Харрингтон. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 189 с.