

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Повышение эффективности закупочной деятельности в организации

УДК 658.71:005.52

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА71	Антипов В.В.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	К.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	К.ф.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	К.э.н.		

Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Универсальные компетенции</i>	
Р1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
Р2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
Р3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности
Р4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне
Р5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Р6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально значимых проблем и процессов, происходящих в обществе
Р7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности
Р8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
Р9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
Р10	Строить стандартные теоретические и экономические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием
Р11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
Р12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
Р13	Использовать правовые нормы в документации и управлении деятельностью предприятия
Р14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития
Р15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
Р16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
Р17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02. Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Видаев И.Г.
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
ЗА71	Антипову Владиславу Владимировичу

Тема работы:

Повышение эффективности закупочной деятельности в организации	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	<ul style="list-style-type: none">– объектом исследования является процесс закупки продукции для нужд организации;– ТОО «МПК Рахмет»;– нормативно-техническая документация.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	<ul style="list-style-type: none">– основные принципы и инструменты концепции бережливого производства, сущность концепции;

<i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	<ul style="list-style-type: none"> – применение концепции бережливого производства к исследуемым процессам в организации; – предоставление комплекса решений и мероприятий по совершенствованию фактического состояния анализируемого процесса.
--	---

Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	<p>Таблица 1 – Устав работы Таблица 2 – Диаграмма SIPOK Таблица 3 – Шкала приоритетности причин Таблица 4 – Причинно-следственная связь по методу Исикавы Таблица 5 – Реестр проблем Таблица 6 – Анализ обусловленности длительности процесса Таблица 7 – Комплекс мероприятий Таблица 8 – Визуализация комплекса мероприятий Таблица 9 – Сравнение показателей КПСЦ «как есть» и «как будет» Рисунок 1 – Пример внедрения первого шага системы 5S Рисунок 2 – КПСЦ «как есть» Рисунок 3 – Диаграмма Исикавы Рисунок 4 – КПСЦ «как будет»</p>
---	---

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Видяев И.Г.	к.э.н. доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А71	Антипов В.В.		

Реферат

В выпускной квалификационной работе 61 страница, при написании работы было использовано 17 источников, 4 рисунка и 14 таблиц. Данная работа состоит из вводной части, трех глав заключения и списка используемых источников.

Объектом исследования является процесс закупки продукции для нужд организации ТОО «МПК Рахмет».

Ключевые слова: концепция бережливого производства, повышение эффективности процессов, закупочная деятельность.

Актуальность избранной темы обусловлена систематическим повышением нагрузки при ведении закупочной деятельности организации, что вызвано постоянным расширением позиций в меню и как следствие ростом закупаемого материала. Повышение эффективности процессов, осуществляемых при закупочной деятельности организации положительно скажется на качестве конечного продукта и наличии материала для его производства. Целью работы является анализ закупочной деятельности организации и разработка мероприятий по повышению ее эффективности.

В рамках написания выпускной квалификационной работы проводился анализ закупочной деятельности, было рассмотрено ее текущее состояние, выявлены основные проблемы и разработан комплекс мероприятий по совершенствованию.

Оглавление

Введение	7
1 Теоретические основы повышения эффективности бизнес-процессов	9
1.1 Бизнес-процессы организации: суть, термины, организационные принципы.	9
1.2 Особенности организации бизнес-процессов на предприятии	17
1.3 Важные подходы к увеличению эффективности процессов в офисе	22
1.4 Критерии оценивания эффективности процессов в офисе	24
2 Исследование закупочной деятельности организации.....	26
2.1 Характеристика предприятия	26
2.2 Анализ закупочной деятельности.....	28
2.3 Изучение основных проблем процесса	39
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса.....	46
3.1 Основные направления повышения эффективности процесса	46
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	49
4 Разработка программ КСО для предприятия	54
4.1 Определение целей и задач программы КСО	54
4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО	56
4.3 Определение элементов программы КСО	56
4.4 Затраты на программы КСО	57
4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО	57
Заключение	59
Список использованных источников	60

Введение

С каждым новым годом концепция бережливого производства становится все актуальнее и популярнее среди работодателей. Данную концепцию успешно внедряют многие идущие в ногу со временем организации. Концепция бережливого производства универсальна и может зарекомендовать себя во всех сферах деятельности человека, начиная от бытовых процессов и заканчивая государственным сектором. Для стран СНГ данная концепция только набирает обороты и Казахстан не стал тут исключением. За год, проведенный в городе Экибастуз Павлодарской области не было упоминаний об этой концепции и ее внедрение мною в сектор общественного питания возможно стал первым случаем. Хочется верить, что это послужит примером для других менеджеров города и будет внедряться в других сферах жизнедеятельности и как следствие вызовет повышение качества регулируемых процессов, что неминуемо скажется на качестве оказываемых услуг.

В Российской Федерации концепцию бережливого производства применяют многие ведущие компании и среди них можно выделить РЖД, СберБанк, Почта России.

Актуальность избранной темы обуславливается тем, что постоянно развивающаяся организация неминуемо требует изменений в организационных процессах, которые, собственно, и приводят к ее росту. Концепция бережливого производства эффективна во всех сферах деятельности, включая сферу общественного питания. Правильный подход к реализации данной концепции можно обеспечить стабильный рост производительности труда и создать эргономичные инструменты контроля.

Объектом выпускной квалификационной работы является процесс закупки продукции для нужд организации ТОО «МПК Рахмет».

Целью выпускной квалификационной работы является применение инструментов бережливого производства для повышения эффективности закупочной деятельности организации.

Выбранная цель требует разрешения следующих задач:

- изучение принципов и инструментов концепции бережливого производства и ее основы;
- изучение опыта внедрения концепции и всех применяемых инструментов;
- оценить эффективность внедренных мероприятий.

Методы исследования, применяемые для достижения поставленной цели:

- анализ научной литературы по теории бизнес-процессов и концепции бережливого производства;

Значимость работы: итогом расчета эффективности предложенных мероприятий стало сокращение не имеющих практической ценности процессов, что позволило снизить временные затраты закупочной деятельности.

1 Теоретические основы повышения эффективности бизнес-процессов

1.1 Бизнес-процессы организации: суть, термины, организационные принципы

В первую очередь нужно понять определение «бизнес-процесс». Под данным термином принято понимать определенную последовательность взаимосвязанных действий, у этой последовательности имеется вход, она достигает определенного выхода и потребляет определенные ресурсы, применяемые для совершения операции, на которую имеется запрос.

Распространению этого понятия послужило изменение подхода к менеджменту организаций на процессно-ориентированный подход. Процессно-ориентированный подход в свою очередь заключается в том, что работа должна выполняться с четкой ориентацией на выполняемые в ней бизнес-процессы. Для подавляющего большинства предприятий характерны такие бизнес-процессы как: разработка инновационного продукта, его создание, доставка до потребителя и собственно само управление компанией.

Чаще всего бизнес-процесс представляет собой совокупность ключевых, управленческих и поддерживающих процессов.

Ключевые процессы имеют вектор в сторону создания ценности:

- регистрация и осуществление заказа;
- создание, конструкция и дизайн продукта;
- монтаж и другое.

Управленческие процессы служат для стабильно длительного развития организации и осуществление ее целей:

- стратегическое развитие;
- среднее и долгосрочное планирование;
- обучение персонала;
- инвестиционное планирование;

- мотивационная программа для персонала и другое.

Поддерживающие процессы служат для обеспечения работы ключевых процессов, но они не создают непосредственную ценность для потребителя:

- обработка поступающей информации;
- техобслуживание;
- логистические процессы;
- административная деятельность; и другое.

Каждый бизнес-процесс начинает свое существование с потребителя, который осуществляет запрос на определенную услугу или товар. Конец бизнес-процесса наступает в том случае, когда запрос потребителя удовлетворен и потребитель остался доволен продуктом. Для каждой процессно-ориентированной компании имеет большое значение снижение издержек, возникающих при передаче определенной задачи между общающимися отделами.

Нередко основная задача дробится на подсистемы. Эти подсистемы имеют свои опции и характер, но всегда выполняются с целью реализации основной задачи. При составлении карты подобных задач или процессов необходимо учитывать и подзадачи.

Бизнес-процесс выстраивается в таком порядке, чтобы дать потребителю максимальный фидбэк и при этом иметь максимальную рентабельность. Для достижения такой модели необходимо исключать все лишние и необязательные процессы из потока создания ценности.

Для анализа и создания бизнес-процесса согласно вышеописанным критериям организацией нанимаются менеджеры, специализацией которых является бережливое производство. Рождение концепции бережливого производства произошло в Японии на автомобильном заводе «Тойота». Отцом данной концепции считается Тайити Оно, который смог выделить семь основных типов потерь:

1. перепроизводство;

2. ожидание;
3. лишняя транспортировка;
4. лишние этапы обработки;
5. лишние запасы;
6. избыточные перемещения;
7. выпуск дефектной продукции.

Далее о каждом виде потерь подробнее:

1. Перепроизводство не просто так находится на первом месте среди семи типов потерь. Оно является самым главным видом потерь в концепции Тайити Оно. Этот тип потерь является прародителем остальных типов потерь и его смысл заключается в избыточном производстве продукции и при этом превышающем спрос. Также причиной данной потери может стать резкий спад спроса на продукт и отсутствие у организации быстрой реакции на это. Во избежание этой потери следует применять вытягивающие принципы поставок и выравнивание нагрузки на производственной линии.

2. Следующим типом потерь идет ожидание, которое появляется из-за плохого планирования процесса и перепроизводства продукции. Избежать можно применив хронометраж работников и оборудования, а также оптимизируя рабочее место.

3. Причиной лишней транспортировки является некорректное планирование рабочего пространства. К данному типу можно причислить большое расстояние между производственным цехом и складом, неправильно расставленное оборудование и расстояние между производственными участками. Избежать этого можно проведя перепланировку производственной линии и изменив локацию складских помещений.

4. Лишние этапы обработки возникают по причине отсутствия четких стандартов, неверно понятого заказчика и несовершенного технологического процесса. Дабы исключить этот тип потерь, необходимо стандартизировать все операции и внимательно отнестись к пожеланию заказчика.

5. Лишние запасы возникают вследствие несовершенной системы планирования производственных процессов и избыточной поставки ресурсов и при производстве товара крупными партиями и невозможности переориентации оборудования на более низкие объемы. Последствиями данного типа могут стать увеличение складских и производственных площадей, что негативно скажется на издержках и повлечет дополнительный наём работников. Устранить можно при помощи выравнивания производства, вытягивания операции и сократив объем партии.

6. Избыточное перемещение появляется вследствие отсутствия коммуникации между отделами и иррациональной организации рабочего пространства. Следствием данного типа является снижение производительности труда, повышение утомляемости работников, излишний травматизм и болезни. Избежать поможет оптимизация производственного процесса, эффективно организованное рабочее место и повышение квалификации работников.

7. Выпуск дефектной продукции напрямую зависит от соблюдения норм и стандартов производства, надлежащего использования и ухода за оборудованием, квалификации работников и наличия необходимых инструментов для выполнения операции. Игнорирование вышеуказанного приводит к появлению дополнительных расходов на устранение дефектов и избыточный контроль.

Данная концепция удовлетворяла и являлась подходящей для рынка Японии. Потребители Японии гнались за наименьшими издержками при наивысшем коэффициенте полезного действия.

Через некоторое время данная концепция прошла некоторые доработки и вышла на рынок Европы и Северной Америки под названием «бережливое производство». Оно содержит в себе карты потока создания ценностей и кайдзен. Спустя еще некоторое время на основе данной концепции были разработаны общие принципы управления потоками создания ценности.

Определившись с потоком создания ценности в организации проводят критический анализ бизнес-процесса, после чего составляется карта «Как есть».

Далее выявляются необязательные или ненужные пункты, которые можно либо сократить, либо убрать вовсе, после чего составляется карта «как должно быть». Предприятию остается лишь внедрить предложенные меры.

Анализируя структуру бизнес-процесса, надо обратить внимание на то, внутренним ли является бизнес-процесс или внешним. Внешний – вне предприятия, внутренний – внутри.

Инструментом управления бизнес-процесс может стать только в случае, когда есть четкое понимание того, какими принципами должен обладать инструмент и как его можно идентифицировать. С этой целью применяется система принципов формирования бизнес-процессов, которая состоит из семи пунктов:

1. Принцип присутствия входов и выходов бизнес-процесса. Этот пункт характеризует суть любого бизнес-процесса – оптимальное использование имеющихся ресурсов, трансформирующихся в конечный продукт.

2. Принцип наличия поставщика ресурсов для осуществления бизнес-процесса. Должен быть поставщик ресурсов, необходимых для осуществления операции. Поставщики делятся на первичных и вторичных в зависимости от момента входа в бизнес-процесс.

3. . Принцип конечного потребителя бизнес-процесса. Любой бизнес-процесс нацелен лишь на удовлетворение каких-то конкретных потребительских потребностей.

Потребителей разделяют на несколько типов:

- Первичные – получают выход в числе первых;
- Вторичные – находятся за пределами процесса и получают вторичный выход;
- Косвенные – не получают выход, находятся следующими в очереди для использования;
- Внешние – находятся вне организации, но получают выход процесса;
- Потребители – конечные пользователи выхода процесса.

4. Принцип наличия у бизнес-процесса границ. Заключается в присутствии у процесса начальной точки – которой является момент входа других бизнес-процессов в данный процесс и конечной точек. Бизнес-процессы могут косвенно соприкасаться с другими процессами.

5. Принцип взаимодействия и взаимосвязи бизнес-процессов. Руководствуясь данным принципом, формируется целостная картина деятельности организации.

6. Принцип изменяемости и управляемости бизнес-процесса, демонстрирующий наличие опций у каких-либо процессов организации, отражающих их функциональность. Эти параметры должны измеряться, то есть иметь количественные и качественные характеристики.

К качественным параметрам любого процесса можно причислить результативность, адаптивную функцию и эффективность. Результативность – это критерий, показывающий уровень реализации поставленной цели, влияющий на удовлетворение и ожидаемый результат заказчика. С повышением результативности повышается и качество оказываемых услуг. Этот критерий изменяется влиянием на конструкцию проекта или конечного продукта. Эффективность – критерий оптимального использования имеющегося в наличии ресурса. Характеризует влияние конечного продукта на совершенные затраты на изготовление. Модернизируя процесс можно достичь увеличения эффективности. Умение реагировать на изменения на рынке называется адаптивностью процесса. Время, которое требуется на осуществление определенной операции называется длительностью.

Есть причины, по которым оценка затрачиваемого времени на осуществление процесса является важной:

– Непосредственное влияние затрачиваемого времени изготовления на доходы организации. Уменьшение затрачиваемого времени на изготовление одной единицы продукта приводит к наращиванию изготавливаемого продукта за конкретный отрезок времени;

– Немаловажным будет то, что чем меньше времени затрачивается на изготовление, тем выше скорость оборачиваемости активов.

Совокупность всех затрат на изготовление продукта или осуществление бизнес-процесса называется его стоимостью.

Система показателей всех процессов деятельности организации формируется взаимосвязью количественных и качественных показателей бизнес-процесса.

Легко управляемый процесс также легко измеряется. Измерение параметров бизнес-процесса дает возможность сравнить имеющийся уровень с желаемым, оценить процесс по степени управляемости и в случае необходимости скорректировать процесс. Чем проще будет процесс, тем высшей степени управляемости можно достичь. Оптимизация процесса достигается удалением ненужных или повторяющихся операций.

Существуют принципы, основанные на бережливом производстве, таковые называются принципами бережливого мышления. Впервые данное понятие было сформулировано Джеймсом Вумаком и Даниелом Джонсом в 1996 году в книге «Бережливое мышление». Ими были усовершенствованы принципы бережливого управления, которые называются следующим образом: стоимость определяется клиентом, формирование потока ценности, непрерывность потока ценности, наращивание производства и желание модернизировать процессы. Смысл понятия бережливого мышления не ограничивается только этими критериями, а главным условием существования данного понятия являются люди. Подытожив можно сказать, что бережливое мышление — это интеграция технологических процессов и человека. Вступление организации в бережливое мышление неминуемо приводит к тому, что организация не сможет просто так внедрить его как способ управления.

Бережливое мышление имеет свои принципы, которые корректней назвать шагами для успешного существования: значимость для конечного потребителя внедряется в систему во время непрерывного цикла, а излишние процессы, вызывающие потери, убираются последовательно:

– Стоимость продукта изменяется в зависимости от покупательской способности заказчика и его потребительских нужд. Ценность продукта, наделяемая конечным потребителем и есть ключевая точка бережливого мышления. Смысл ценности будет только тогда, когда конечный продукт или услуга имеет конкретную цену и удовлетворяет запрос заказчика в течение определенного отрезка времени.

– Формулировка корпоративной деятельности и определение потоков создания ценности. Поток создания ценности несет в себе только процессы, создающие ценности при отсутствии издержек. Бережливое мышление побуждает организацию переоценить и переосмыслить фактические методы управления с целью минимизации издержек и их устранения.

– Создание потока ценности. Блокирование потока ценности в организации происходит некоторыми укоренившимися традиционными методами работы каковыми являются, к примеру, производство избыточных запасов и разделение мелких операций и работ. Любая стагнация для бережливого мышления является расходом организации. Бережливое мышление непрерывно совершенствует процессы в организации и тем самым побуждает ее к непрерывному росту.

– Ориентация организации на спрос со стороны заказчиков при формировании потока ценности. Внося определенные поправки или идеи, необходимо помнить, что конечному потребителю важен лишь конечный продукт и после этого только внедрять какие-то шаги и нововведения.

– Преследование совершенства. Устраняя определенные ненужные операции нельзя исключить их полностью и навсегда, издержки имеют свойство возникать постоянно и сокращение издержек является непрерывным процессом. Постоянно внедряя новые цели, нужно перезапускать процесс производства и рихтовать возникающие проблемы. Непрерывный процесс перезапуска и корректировки в конечном итоге приводит к улучшению анализируемого процесса и оптимизации протекающих в нем операций.

1.2 Особенности организации бизнес-процессов на предприятии

Любое пространство на территории организации должно использоваться по максимуму и нести какую-то функциональную нагрузку. В секторе общественного питания не обходится без офисных пространств, которые применяются для ведения бухгалтерского учета, логистических процессов и других процессов организационной структуры. Для работников офисных пространств главной функцией является своевременное решение поставленных задач. Информация должна быстро анализироваться и на ее основании приниматься какое-то решение. Работа офисных служащих связана с постоянным чтением документации, ее подготовке, корректировке. Также немаловажным аспектом работы является хорошо налаженная коммуникация.

Понятие офисного пространства можно трактовать по-разному, но выделить можно два варианта вкладываемого смысла в это понятие: офисное помещение и находящееся в нем оборудование и организационный смысл. Офисное пространство может находиться вдали от основного производственного объекта и являться отдельной структурой со своим уставом. Немаловажной особенностью работы офисных пространств является то, что это организационный сектор, сектор, где принимаются решения и офис является их источником, производится регламентация распределения имеющихся ресурсов и последовательность действий работников производственного сектора и офис не в коем случае не только про информационный продукт.

Как было сказано выше, концепция бережливого производства является универсальной и может внедряться не только в производственный сектор, но и в офисный, что, собственно, в последнее время становится все более актуально. Все инструменты бережливого производства можно интерпретировать и на офисную среду, и на бытовую. Важно лишь четко понимать особенность и специфику того или иного сектора и вводить определенные поправки в инструменты бережливого производства.

Бережливое производство с каждым годом все больше зарекомендовывает себя в организационной структуре любого предприятия и неминуемо становится ее частью.

Интерес к бережливому производству нарастает, но все же понимание концепции присутствует не у всех. Часто бережливое производство внедряется лишь на выполнение какой-то конкретной операции и после ее выполнения концепция забывается, что и означает, что малое количество предпринимателей или работников имеет четкое представление о данной концепции.

Неверное или плохо сформулированное разделение обязанностей является проблемой в каждой организации и редко случается так, что кого-то это обходит стороной. Причиной тому служит недостаток квалифицированных кадров или просто работников, что побуждает наделять имеющихся все большим объемом работы, что негативно сказывается на конечном продукте и корпоративной среде.

Также большой проблемой является то, что нередко в условиях недостатка рабочей силы или времени на выполнение операции, работа переходит из рук в руки. И в тот же момент, между квалифицированными кадрами, когда работа может передаваться без особых рисков, это невозможно по причине разделения ответственности.

В странах СНГ большой проблемой являются старомодные сотрудники, которых очень сложно переучить, а бывает и так, что этого сделать невозможно по причине категорического нежелания. Подобный подход несовместим с принципами бережливого производства.

Рекомендации по внедрению принципов бережливого производства в офисных помещениях:

Каждый сотрудник, которого даже косвенно касается внедрение бережливого производства на предприятии, должен четко выполнять рекомендации для увеличения эффективности внедряемой системы. Любой сотрудник должен четко понимать значимость концепции. При внедрении данной концепции важно задать позитивное представление о переменах и

заинтересовать персонал в необходимости данного нововведения. Осознанность персонала при выполнении рекомендаций даст огромный положительный эффект и скажется на полезности выполняемой работы сотрудником. Поддержка чувства осознанности у сотрудников является неотъемлемой частью успешной компании вне зависимости от внедряемых новшеств.

Работа сотрудника должна всесторонне улучшаться. Улучшение в какой-то конкретной операции не даст долгосрочного и желаемого результата. Каждый работник должен быть осведомлен о текущем положении дел и видеть прогресс. Должно быть четкое разделение между повседневными обязательствами и работой, в которую внедряется бережливое производство. Важно выработать в работнике привычку вести дела по принципам бережливого производства. В тот момент, когда работник перестанет обращать внимание на выполняемую работу по принципам бережливого производства и начнет делать это неосознанно, тогда это и называется бережливым мышлением. Подобный процесс поможет оптимизировать рабочий процесс и освободит время на инновационную деятельность.

Стабильное совершенствование качества работы. Работа с закупки является очень ответственным мероприятием и подразумевает полной концентрации и постоянного мониторинга обстановки. В нынешних условиях поставки затруднены сложным процессом пересечения государственной границы и нередко случаются задержки поставок. Данная работа требует периодических доработок и оптимизации по причине добавления новых позиций. Проводятся собрания с руководством, обсуждается внедрение новых позиций и удаление неактуальных. Перед проведением подобных мероприятий необходимо проинформировать участвующих в собрании коллег о повестке и предоставить на ознакомление бланк закупа и удаления.

Бережливый менеджмент – уже не просто о каких-то определениях и понятиях, а идеология и результат длительных проб и ошибок предшественников. Бережливый менеджмент формирует сплоченный и

компетентный коллектив, поможет в формировании идентичности рабочего процесса сотрудников и появлению каких-то индивидуальных навыков.

Бережливый менеджмент не только идеология, но и культура. Для успешности необходимо возвести концепцию в привычку и ретранслировать ее в действие. Успешно запущенный процесс бережливого управления никогда не останавливается и будет дорабатываться и сходя из специфики организации.

Те процессы, которые не несут какой-то ценности для организации по принципам бережливого производства являются потерями. Часто бытует мнение о том, что инструменты офисного бережливого производства разительно отличаются от производственных, что является неправдой. Вне зависимости от процесса или специфики предприятия бережливое производство работает по одним принципам и применяет одни инструменты.

К частым потерям в офисной среде можно отнести излишнее перемещение ценных бумаг, длительное ожидание ответа от поставщиков, излишние запасы, возврат товара по причине отсутствия понимания сторон заказчиков и исполнителей, излишний контроль (ненужные печати, подписи и другое). Специфическими потерями офисной среды можно отнести недостаточную вовлеченность персонала в процессы и неиспользование творческого потенциала работников.

Любые потери негативно сказываются на работе и выражаются в задержках, браках, снижении довольства заказчиков продукции и как следствие снижении рейтинга организации.

Во избежание возникновения негативных последствий от потерь следует грамотно организовать персонал и отладить четкое выполнение возложенных обязательств и рекомендаций. Грамотно отложенный механизм позволит снизить себестоимость товара и ускорить работы, что позволит увеличить доходность.

Использование технологического процесса бережливого офиса во всех секторах деятельности организации позволит сократить потери во всех направлениях деятельности компании и повысить эффективность протекающих

процессов. Чаще всего все издержки на производстве исходят от потерь в офисном секторе.

Цена ошибки логиста или бухгалтера может стоить огромных денег и повлечь за собой долгосрочные потери, ликвидация которых может затянуться на неопределенный срок и повлечь за собой большие издержки, что негативно скажется на финансовом положении организации. Чего нельзя сказать об ошибке со стороны работника производственного сектора, который может нанести лишь кратковременный ущерб по причине механической неисправности детали. Работа производственного сектора может встать по причине недостатка информации у логиста или бухгалтера, который должен провести расчет будущей партии или ожидать товар от поставщика. Подводя итог вышесказанному можно утвердительно сказать, что разница между потерями в производственном секторе в сравнении с офисным несоизмеримо меньше.

Концепция бережливого производства дает все необходимые инструменты для успешного устранения потерь.

Нельзя создать бережливый офис и успешно внедрить концепцию бережливого производства без всеобщей вовлеченности персонала в процесс. Чем больше вовлеченность персонала в процессе повышения эффективности протекающих операций, тем выше вероятность успешного внедрения разработанных мер по повышению эффективности операционной деятельности. Для достижения поставленной цели необходимо проводить коллективные мониторинги актуальной ситуации по потерям при осуществлении какой-либо деятельности в организации и четкого определения приоритетных направлений.

Существующие инструменты бережливого производства можно разделить на две обширные группы: инструменты для выявления потерь и инструменты для их ликвидации. Инструменты для выявления проблем занимают первоочередное место при разработке мер по оптимизации анализируемого процесса и оптимизации существующих в нем операций. После выявления операций с наибольшим показателем потерь внедряются меры по ликвидации потерь.

1.3 Важные подходы к увеличению эффективности процессов в офисе

Формулируя последовательность действий для внедрения концепции бережливого производства всегда основной задачей будет являться уменьшение потерь времени на операции. Для этой цели разработаны инструменты бережливого производства:

– Система 5S – это начальный инструмент бережливого производства, нацеленный на оптимизацию рабочего места сотрудника. Эта система основывается на строгом порядке на рабочем месте, сортировке и чистоте, а также стандартизации и сохранении уже достигнутых результатов.

Сортировка подразумевает исключение всех вещей, не задействованных в рабочем процессе.

Порядок подразумевает отведение места для каждого инструмента и после завершения операции с этим инструментом, он возвращался на него.

Уборка в помещении является немаловажным процессом при любой деятельности, она позволяет избежать потерь времени на поиск нужного предмета, сократить вероятность травмы и другое.

Стандартизация подразумевает регламентирование уборки и другое. Данные правила можно изложить на листе и закрепить на видном месте.

Под сохранением достигнутых результатов подразумевается закрепление полученных знаний персоналом для дальнейшего их применения.

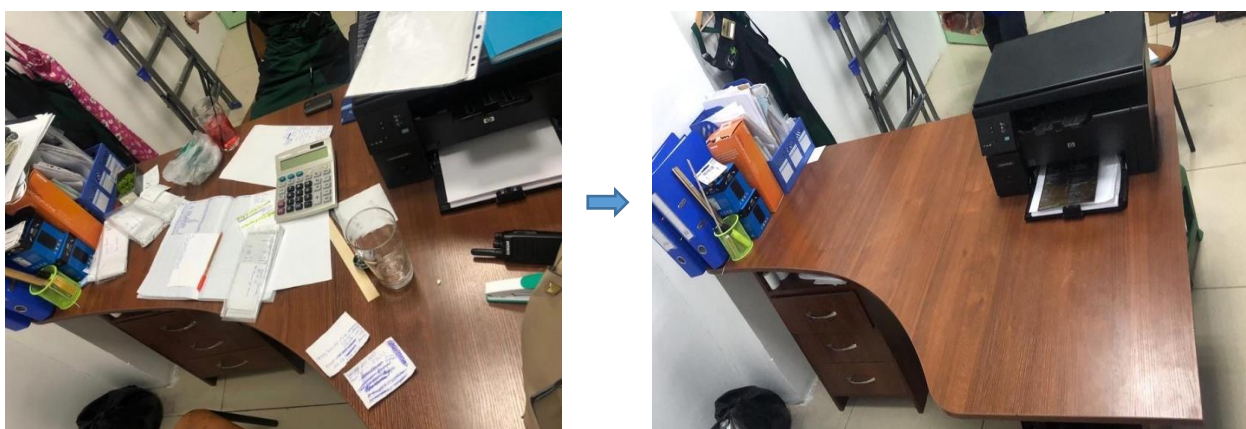


Рисунок 1 – Внедрение первой ступени системы 5S

– Стандартизация всех процессов и предметов на рабочем месте подразумевает нахождение всех инструментов работника в зоне досягаемости или на расстоянии вытянутой руки. Вся необходимая документация и другие инструменты не должны храниться где-то на стеллажах, а должны быть на рабочем столе.

– Выравнивание рабочей нагрузки на персонал. В организации, где внедряется бережливое производство, рабочая нагрузка была ровно разделена между всеми работниками. Равномерно распределить нагрузку позволит ежедневный анализ объемов работ за смену по каждому из работников.

– Конструирование карты потока создания ценности заключается в визуализации выполняемых операций с целью создания ценности. Сначала нужно выявить границы процесса, а затем следует определить его этапы. Каждый этап должен содержать и время на выполнение операции, количество участников и временные потери, не участвующие в создании ценности. По завершению производится картирование.

– Расчет времени такта – необходимый на выполнение операции сотрудником временной отрезок. Данный показатель позволяет выявить соответствие или несоответствие производительности операции спросу.

– Документооборот в организации должен быть систематизированным. Достичь этого можно при помощи ведения дневников или тетрадей учета, где описывается наличие или отсутствие того или иного документа.

– Короткие собрания перед сменой с целью донести до сотрудников ключевые задачи и понятия. Вовлеченность персонала напрямую повлияет на КПД смены. Для эффективности можно собирать ключевых работников, которым следует дать определенную роль и наделить обязанностями.

Время концепции бережливого производства неминуемо наступает современные компании. Основная особенность концепции заключается в повышении командного духа, чувство общности с коллегами, сокращение

различных потерь и непрерывное усовершенствование всех выполняемых процессов на предприятии.

1.4 Критерии оценивания эффективности процессов в офисе

Для достижения поставленных целей необходимо периодически оценивать эффективность происходящих процессов. А процессы будут проходить эффективно только в том случае, если их корректировать исходя из их оценки.

Управлять бизнес-процессами нужно с помощью отлаженных показателей, которые отслеживаются, оценивают их состояние и проводят анализ.

Рассмотрев с разных сторон каждый бизнес-процесс, можно понять, какие показатели нужно применять в системе управления. Первым делом результативность операции, или, другими словами, полезность операции. Далее следует эффективность, которую можно описать количеством затраченных ресурсов на конечный результат. Затем производительность, которая определяет количество положительных результатов на одного работника. Последним пунктом станет качество результата, которое можно охарактеризовать степенью удовлетворенности потребителя продукта.

Любой процесс должен пройти анализ с помощью как минимум четырех вопросов: как измерить результативность, эффективность, производительность и качество результатов процесса?

Критерий результативности представляет собой меру результата операции.

Выявляя критерий результативности какого-либо процесса, нужно сначала выявить потребителя процесса и затем определить, что для него будет удовлетворительным результатом.

Для определения эффективности процесса необходимо соотнести затраченные ресурсы на производство продукта или выполнение операции и конечный результат. В каждом процессе должна измеряться эффективность,

потому что она является основным критерием производства большего количества продукции при наименьших потерях.

Часто случается так, что руководители не уделяют должного внимания производительности, которая является важнейшим показателем, определяющим конкурентоспособность организации. Она определяется отношением затраченного на выполнение операции времени и конечного результата. Производительность может рассчитываться на весь отдел в целом или на конкретного работника. При анализе процессов важно учитывать не только затраты и конечный продукт, но и степень удовлетворенности конечного потребителя. В деятельности организации общественного питания или любой другой офисной структуре степень удовлетворенности конечного потребителя определяется временем между поданной заявкой на определенный продукт, а также удобством подачи и доставкой этого продукта до него. Существует показатель, рассчитывающий данный процесс, и он называется логическим циклом - усредненное фактическое время на выполнение заказа (OFCT).

$OFCT = t \text{ на принятие заказа} + t \text{ на оформление заказа} + t \text{ на анализ заказа} + t \text{ на утверждение} + t \text{ на ответ заказчику.}$

Важно заметить, что многие видимые проблемы находятся именно в тех областях, где идет процесс снижения затрат на операцию. Показатели всех операций должны быть систематизированы, когда обобщающий показатель характеризует потерю, а частный – ее составные части.

2 Исследование закупочной деятельности организации

2.1 Характеристика предприятия

The Garden является гастробаром, что представляет собой симбиоз атмосферы классического бара и кухни ресторана.

Предприятие было учреждено в 2021 году и имеет несколько учредителей. Это первое подобного рода и масштаба заведение в городе.

Предприятие располагается по адресу: Республика Казахстан, Павлодарская область, город Экибастуз, улица М. Жусупа 52В, Торговый дом Камила.

На данный момент гастробар представляет собой одно большое помещение на 90 посадочных мест с панорамным остеклением одной из сторон помещения, конференц-залом и живой музыкой. В перспективе планируется терраса на крыше торгового дома.

Уникальность данного проекта заключается в том, что во время ограничительных мер в связи с эпидемиологической обстановкой большинство предприятий общественного питания терпит убытки или консервируется, а данный проект не только запустился, но и успешно функционирует.

Гастробар является предприятием общественного питания. Специализируется на приготовлении блюд паназиатской и европейской кухни.

Гастробар не фокусируется на каком-то одном направлении и представляет собой отборную солянку всего лучшего, что есть в том или ином направлении кулинарии. Клиентская база не ограничивается людьми в возрасте и объединяет под одной крышей все необходимое, чтобы в дневное время заведение работало на семейные посиделки, а вечером формат меняется на вечерние встречи с живой музыкой. Такие метаморфозы необходимы для заполнения окон в дневное и утреннее время, когда количество гостей сводится к минимуму и в такие моменты заведение вынуждено работать в минус.

В гастробаре нет системы скидок или бонусных/накопительных карт или акций. Все максимально просто для минимизации временных потерь на оформление и все сопутствующие процессы.

Закупочная деятельность предприятия осуществляется непрерывно в течение месяца и товар приходит ежедневно, данный механизм работает очень шатко, что влечет за собой большие риски.

В качестве объекта исследования была избрана закупочная деятельность организации. Такой выбор был сделан по ряду причин: закупочная деятельность является основой для бесперебойного функционирования предприятия и влияет на наличие блюд в ассортименте, качество конечного продукта. Также данная деятельность затрагивает мои компетенции и имеет ряд проблем. Существуют проблемы при формировании заявки на тот или иной вид материала, задержки при его доставке в город и заведение. Использование инструментов бережливого производства может повлиять положительным образом на данный процесс и сократить время, на осуществление данной деятельности.

Проводя анализ первым делом необходимо составить устав проекта. Устав проекта – это кратко изложенное описание проекта, которое должно быть читабельным и легко восприниматься всеми, кто не участвует в проекте.

Устав проекта призван обеспечить согласованность взаимодействия все участников проекта на каждом из этапов его выполнения. В уставе кратко излагаются все этапы выполняемого проекта.

Далее описаны основные пункты устава:

1. Первым делом описывается фактическая обстановка. Поднимаются такие вопросы, как кто заинтересован в проекте? Данный раздел – краткое описание фактической ситуации в деятельности, над которой планируется работать и ключевыми фигурами, которые заинтересованы в изменении существующей обстановки.

2. Следующим пунктом будет обоснование необходимости проекта. Для чего этот проект нужен? В данном разделе должны быть предоставлены

существенные обоснования необходимости проекта без углубления в данные доходов и расходов или каких-либо других цифровых значений.

3. **Формулирование существующей проблемы.** Какую проблему призван разрешить данный проект? В этот раздел не нужно включать слишком много деталей, а нужно сосредоточить фокус на существующей проблеме, которую проект призван решить и детально описать и проанализировать ее, установить причины возникновения данной проблемы.

4. **Формирование задач и целей выполняемого проекта и результатов,** которых нужно достичь.

5. **Масштабированное расписание ключевых событий проекта.** На этапе, когда проект утверждается имеет большое значение демонстрация реалистичности выполнения проекта и тех механизмов, которые будут применяться.

2.2 Анализ закупочной деятельности

На данный момент предприятие сотрудничает в закупочной деятельности с четырнадцатью поставщиками по разным позициям. Часть поставщиков являются локальными, а другие региональными. С локальными поставщиками расчёт производится из кассы, а с региональными поставщиками производится отложенный платеж под названием консигнация.

Устав проекта представляет собой краткое изложение всех ключевых фигур и этапов в анализируемом процессе

Таблица 1 – Устав проекта

1	Производственная площадка	Барное пространство
2	Проблематика	Время на составление заявки на материалы ограничено и сводится к нескольким минутам вместо положенных 30 и если поставщики города, где расположен МПК, реагируют на заявку в кратчайшие сроки, то у региональных такой возможности нет. Несвоевременная заявка на тот или иной товар приводит к недостатку материала на складе, что влечет за собой отсутствие позиций в меню, повышает спрос на другой товар, в который не закладывался большой спрос. Также это может повлечь за собой неудовлетворенность гостя, что негативно скажется на рейтинге заведения.

3	Цель проекта	Сокращение времени на закупочную деятельность на 30%
4	Производственный процесс	
4.1	Начало процесса	Снижение количества товара в ассортименте ниже определенного числа единиц
4.2	Конец процесса	регистрация заявки
5.3	Документация по процессу/ Регламентирующие документы	Бланк закупа Список поставщиков с контактами
6	Состав рабочей группы (РГ)	Бар-менеджер – Антипов В.В. Бармен – Бобылев И.О. Бармен – Сергеева Д.В. Бармен – Айткенов А.К.
6.1	Руководитель РГ/Владелец процесса	Бар-менеджер, Антипов В.В.
6.2	Члены РГ	Студент ШИП, Антипов В.В.
7	Планируемые результаты проекта	1. Карты потока создания ценности (КПСЦ) процесса «Как есть», «Как будет». 2. Стандарты работы в рамках процесса проекта на отдельные типовые повторяющиеся операции в количестве не менее 2 шт.
8	Ожидаемые эффекты от реализации проекта	1. Снижение длительности процесса на 30%. 2. Уменьшение количества ошибок в подготавливаемой документации в рамках процесса до 0.

Устав проекта устанавливает ключевые роли и является своеобразным паспортом проекта. В уставе в краткой форме прописывается проблематика проекта, его цели, рабочая группа, руководители планируемые результаты и ожидаемые эффекты от рекомендаций. Устав нацелен на то, чтобы в быстром доступе существовала связь между стратегическими целями проекта и организации с непосредственным исполнителем проекта.

Основной проблемой, влекущей за собой множественные потери как временного, так и финансового характера, послужило отсутствие единой и четко сформулированной системы по формированию и заполнению бланка закупа. Несвоевременная заявка на тот или иной товар приводит к недостатку материала на складе, что влечет за собой отсутствие позиций в меню, повышает спрос на другой товар, в который не закладывался большой спрос. Также это может повлечь за собой неудовлетворенность гостя, что негативно скажется на рейтинге заведения.

Далее будут проанализированы все операции, совершаемые в исследуемом процессе. В бережливом производстве для этих целей есть инструмент, который называется диаграмма SIPOC. Данный инструмент применяется для описания протекающих бизнес-процессов и позволяет взглянуть на них «с высоты птичьего полета». Диаграмма включает в себя пять неизменных этапов: поставщики ресурсов, входы, процесс, выходы и потребители. Продукт проходит сквозь эти этапы и преобразовывается в то, ради чего данная диаграмма и строится. Поставщик является начальным носителем продукта, далее продукт поступает в оборот и совершаются последовательные операции, приводящие к изменениям. Входом является продукт перед изменением, далее, после окончания процесса, получается качественно новый продукт и передается следующему поставщику, который, в свою очередь запускает свой процесс и таким образом, пройдя три этапа изменений, из чистого бланка закупа формируется заявка на товар.

SIPOC – это один из основных инструментов шести сигм и менеджмента качества, который используется для описания анализируемых процессов на высоком уровне. Диаграмма настолько хорошо продемонстрировала себя на практике шести сигм, что практически ни один проект без данного инструмента не обходится.

В диаграмме нет детализирования существующих потерь или процессов, из-за которых потери появляются, но она помогает осмысленно взглянуть на процесс целиком и отследить его начало и конец. Данная диаграмма является первым шагом в анализе рассматриваемого процесса, по завершению анализа будут установлены операции, из-за которых возникают потери и предложены варианты решения существующих проблем.

Таблица 2 – Диаграмма SIPOC

Дата составления:	25.05.2021
Разработчик:	Студент ШИП, Антипов Владислав Владимирович
Примечание:	

Поставщики ресурсов (Suppliers)	Входы (Inputs)	Процесс (Process)	Выходы (Outputs)	Потребители (Customers)
Поставщик	Описание входа	Высший уровень описания	Описание выхода	Потребитель выхода
Бармен	Чистый бланк закупа на бумаге		Заполненный бланк закупа на бумаге	Бар-менеджер
Бар-менеджер	Заполненный бланк закупа на бумаге		Согласованный бланка закупа и его перенос в электронный вариант	Поставщик товара
Поставщик товара	Согласованный бланк закупа в электронном варианте		Зарегистрированная заявка	Бар-менеджер

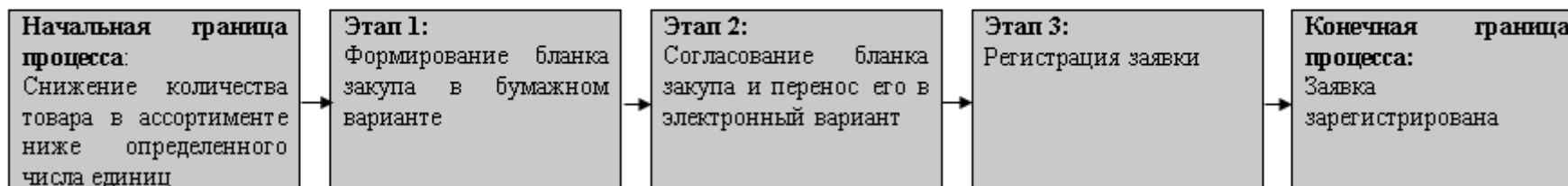


Диаграмма SIPOC призвана для того, чтобы проследить логику процесса и является очень удобным и эффективным инструментом бережливого производства. Иными словами, вкратце, диаграмма SIPOC – инструмент для описания протекающих процессов. В анализируемом случае отслеживался процесс формирования заявки на товар от чистого бланка закупа до зарегистрированной поставщиком заявки, что является полным циклом формирования заявки на товар. Данная операция была применена для описания процесса движения бланка закупа и выявления временных потерь при его движении, а также, что немаловажно, для визуализации данного взаимодействия при его выполнении между подразделениями. Фундаментом в данной диаграмме являются пять последовательных шагов, следующих друг за другом в определенной и неизменной последовательности: поставщик (Suppliers), вход (Inputs), процесс (Process), выход (Outputs) и потребитель (Customers).

В диаграмму вошли три этапа. Первым этапом является формирование бланка закупа, далее следует согласование бланка закупа и третьим этапом регистрация поставщиком заявки.

Формированию бланка закупа предшествует дневник учета расходуемой продукции в бумажном варианте, где учитываются позиции из бланка закупа в единице измерения под названием «бутылки» и «место». Дневник учета ведется всеми барменами и бар-менеджером и заполняется по мере израсходования того или иного продукта. Основываясь на информации из дневника учета расходуемой продукции запускается процесс заполнения бланка и по его окончанию завершается первый этап формирования заявки на продукцию. Следующим этапом после заполнения бланка закупа идет процесс согласования и корректировки бланка бар-менеджером. Далее бланк закупа переносится из бумажного варианта в электронный и бланк отправляется поставщикам. Третьим и заключительным этапом формирования заявки на товар является уведомление от поставщика о том, что заявка принята и зарегистрирована.

После диаграммы SIPOC следует провести диагностику текущего состояния процесса смоделировать карту потока создания ценностей (далее

КПСЦ). КПСЦ включает в себя все этапы формирования заявки на продукцию до непосредственного ее отправления поставщику. КПСЦ формируется на основании хронометража, который проводится непосредственно в рабочем процессе.

Формирование КПСЦ происходит в пять этапов:

1. Первым делом необходимо назначить ответственного:

Перед тем, как начать использовать метод КПСЦ, нужно определить руководителя проекта по КПСЦ, который будет отвечать за формирование команды, ход построения карты текущего и будущего состояния, за обсуждение плана по разрешению найденных потерь и дальнейшее внедрение с владельцем исследуемого процесса. Оптимальным считается внедрение нескольких руководителей по одному на каждый этап. В случае с исследуемым процессом таковых должно быть трое. Данное решение должно согласовываться с владельцем исследуемого процесса.

2. Создание команды по картированию процесса

2.1 Назначенный руководитель собирает группу, состоящую из персонала исследуемой операции, задействованных и заинтересованных в процессе, которые в дальнейшем станут его потребителями или являются заказчиками. Для всесторонней оценки процесса можно привлечь и других участников, чье участие позволит с другой позиции взглянуть на происходящее и внести незамеченные корректировки в процесс. Число участников команды варьируется в зависимости от сложности исследуемого процесса и может составлять от четырех до двенадцати человек.

2.2 Выбор операции, услуги или продукта

Перед тем, как начать формировать команду или во время ее формирования необходимо:

– подобрать бизнес-процесс или его определенный этап для повышения эффективности исходя из стратегии или задачи, которые, в свою очередь, должен определить руководитель организации, например, таковыми

могут стать увеличение производительности, снижение себестоимости, усовершенствование продукта, ликвидация различных потерь и так далее;

- перед началом формирования команды или во время ее формирования необходимо установить границы исследуемого процесса или какого-то конкретного этапа. Руководитель в свою очередь должен их согласовать с руководителем организации, где происходит картирование. Границы исследуемых процессов должны состыковываться в один единый процесс без каких-либо отклонений друг от друга. Это необходимо для дальнейшего анализа КПСЦ и исключения ненужных потерь, ошибочно созданных при картировании;

- также нужно четко определить заказчика, клиента или потребителя исследуемого процесса и уточнить те требования, которые он выдвигает;

- необходимо заранее сформировать задачи для оптимизирования КПСЦ в натуральных единицах, таких как денежные единицы или процентное отношение к фактическому состоянию;

- проанализировать и скомпоновать все недавно возникавшие потери, выявить самые проблемные зоны дабы получить более качественный эффект от проделанной работы. Выявлять потери можно при помощи сведения данных от опроса руководителя подразделения и персонала в матрицу приоритетов. Также определить проблемные зоны можно при наличии стратегических данных, распределив их на ежедневные, еженедельные, ежемесячные или ежегодные. Удовлетворяющей выборкой можно считать не менее тридцати повторяющихся операций в час, также тридцати ежедневных и двенадцати ежемесячных. Нельзя забывать о мнении заказчика и поставщика необходимых для увеличения эффективности процессов;

- Установить степень детализации и границы (отдел, конкретное помещение, определенный участок и так далее) картирования прогнозируемых процессов по улучшению или устранению потерь.

3. Выделение и подготовка пространства для работы с КПСЦ

3.1 Для удобной работы с КПСЦ руководителю проекта нужно отвести специальное помещение для встречи с членами команды и проведения там совещаний. Такое помещение должно находиться в относительной близости от места создания ценности. Такое помещение должно быть не слишком загруженным для размещения на стенах полезной визуальной информации. Также в помещении должны быть несколько больших столов для работы с картами потока и стульями для проведения совещаний и удобной работы в компьютере или ноутбуке.

Для более успешного использования инструмента КПСЦ в подразделении руководителю нужно организовать наличие:

- Разъяснительных материалов по КПСЦ;
- Инструментов регистрации положительных изменений в рабочем пространстве;
- Тетрадей для проведения совещаний;
- Канцелярии: ручек и карандашей, линеек, маркеров разных цветов, ластика, корректора и скотча.
- Разноцветных стикеров;
- Мусорных ведер для отходов во время производственной деятельности;

4. Сбор информации и заочное знакомство:

- До построения карты потока создания ценностей необходимо досконально изучить исследуемый процесс. Перед построением КПСЦ команде нужно ознакомиться с выпускаемым продуктом, услугой или происходящим в подразделении процессом, что должно привести к коллективному пониманию процесса и благотворно повлиять на скорость принятия решений при формулировании КПСЦ;
- Доскональное изучение и сбор информации по всем этапам построения КПСЦ. Команде необходимо собрать всю возможную информацию: время на выполнение той или иной операции, процессы обеспечения выбранной

операции, знать точное количество задействованного персонала, количество планируемых и не планируемых задержек, точное время на починку или обслуживание оборудования и что важнее всего в случае с исследуемым процессом – организацию складирования или выгрузки и так далее.

– Анализ данных и ее сбор. Команде необходимо выявить наиболее сильные связи с конечным потребителем через повлиявшие параметры на скорость и организацию бизнес-процесса, а таковыми являются надежность и выработка оборудования, объем поступающих запросов на услуги и продукты, критерии качества, то время, которое уходит на согласование определенных процессов, потерях между этапами процесса и размеры продукции или услуг, чье состояние не соответствует определенным нормам и стандартам.

5. Моделирование КПСЦ «Как есть» осуществляется в определенной последовательности и выглядит следующим образом:

- Картирование исходящих запросов от потребителя или клиента, понимание того, что требуется сделать;
- Картирование производственных операций, этапов исследуемого процесса и объема материалов;
- Картирование времени, затрачиваемого на транспортировку;
- Построение информационного потока;
- Фиксация и установление временных значений;
- Расчёт эффективности исследуемого процесса.

В любом исследуемом процессе важно понимать его от начала и до конца. Для этого был проведен анализ текущего состояния и смоделирована карта потока создания ценностей (далее КПСЦ). КПСЦ включает в себя все этапы создания заявки на продукцию от подсчета товара в ассортименте до непосредственного получения продукции по составленной заявке. Создав КПСЦ на основании хронометража, были выявлены временные потери и начал формироваться реестр проблем. КПСЦ отличается от SIPOC своей проработкой. Если в диаграмме операции с исследуемым процессом описываются в общих

чертах или поверхностно, то в КПСЦ они описываются вплоть до затрачиваемого времени и временных потерь. В данном случае карта потока состоит из шести операций.

Карта потока включает в себя такие параметры как длительность операции с указанием точного времени, время создания ценности (время, потраченное непосредственно на то, ради чего проводится данная операция), время ожидания (время, на простой без какой-либо физической или интеллектуальной нагрузки, касающейся непосредственно самого процесса), время устранения дефектов в исследуемом процессе представляет собой время на корректировку заполненного бланка закупа, время перемещения – время на перемещение самого бланка закупа между поставщиками и туда же можно включить время на перемещение проекции на складе и последним параметром является время контроля – под временем контроля понимается затраченное время на согласование составленной заявки и перепроверка формирующейся заявки.

1		Потребность в товаре									
2	Бармен смены		Заполнение бланка заказа на бумаге		корректировка бланка заказа	НЕТ					
3	Бар-менеджер			Согласование бланка		Соответ	ДА	Перенос в электронную форму Excel	Отправка заявки поставщику		
4	Поставщик товара									Регистрация заявки поставщиком	
Длительность операции:		время	11:00	11:09	11:15			11:22	11:34	11:37	39 минут
		сек/оп	540	360	420			720	180	120	2340
Время создания ценности:		сек	120	30	60			120	30		340
всего (включая время поиска):		сек	300						60	120	480
устранения дефектов:		сек			300				30		330
Время перемещения:		сек	120	30	60			600	30		840
Время контроля:		сек		300					30		330
Проблемы			1-3. Ошибки в названии, величине партии, датах поставки; 4-5. отсутствие регламента, несоблюдение организационных условий и стандартов	8. Отсутствие контроля при составлении заявки	9. Избыточное перемещение			7. Двойное действие		10-11. Задержки поставок из-за плохих погодных условий, низкой организации поставщиков	

Рисунок 1 – КПСЦ «Как есть»

Фактическая эффективность процесса составляет 14,5%.

КПСЦ «Как есть» визуализирует рассматриваемый процесс от его начала и до конечной точки. Границы процесса определены с момента, когда возникает потребность в товаре и до момента, когда поставщик дал ответ на отправленную заявку на необходимый товар. Карта потока является неотъемлемой частью любого анализа по бережливому производству и позволяет определить существующие потери при совершении анализируемого процесса. Визуализируя данные был определен ряд проблем, разрешение которых приведет к сокращению длительности процесса. Если диаграмма SIPOC позволяет проследить, какие действия и в какой последовательности протекают, то КПСЦ позволяет детально рассмотреть каждое действие и визуализирует время, необходимое для совершения данной операции.

2.3 Изучение основных проблем процесса

После того, как была построена диаграмма SIPOC и смоделирована карта потока, был составлен реестр проблем. Если в диаграмме и карте потока акцент ставился на этапы формирования приказа и пошаговое описание всех изменений в приказе, то реестр проблем нужен для структурирования самих проблем и поиска их источников или обнаружения концентрации проблем и выявления слабых мест, из-за которых в последствии происходят задержки при составлении заявки. При создании реестра проблем были проанализированы все предыдущие исследования и анализы, что послужило стартом для формирования условных групп, на которые были поделены все проблемы. Таким образом проблемы были структурированы в зависимости от их рода.

1. Участвующий в формировании заявки персонал:
 - Ошибки в названиях позиций по заявке;
 - Ошибки в величине заказываемых партий;
 - Ошибки в дате поставки;

Следствие: невыполнение сроков формирования заявки.

2. Технология составления:

- Несоблюдение организационных условий при формировании заявки;
- Отсутствие четкого регламента формирования заявки;
- Отсутствие стандартов;
- Двойное действие;

Следствие: отсутствие единой рабочей инструкции в закупочной деятельности.

3. Менеджерский и бухгалтерский состав:

- Ошибки в учете и хранении накладных, счет-фактуры;
- Несвоевременная сдача накладных и счет-фактуры в архив.

Первая группа проблем – участвующий в составлении заявки персонал. Данная группа включает в себя бар-менеджера и барменов – те люди, от которых зависит функционирование бара. Ошибки при составлении заявки являются первоочередной проблемой закупочной деятельности. Следующая группа проблем была названа технологией формирования заявки, что является обобщающим названием, собравшим в себе все проблемы организационного характера, связанные с отсутствием четкой регламентации, стандартов, шаблонов при формировании заявки. Третьей группой проблем стал менеджерский и бухгалтерский состав, чьи ошибки не несут серьезной угрозы длительности поставок, но замедляют работу бар-менеджера и барменов посредством постоянных запросов на поиск той или иной накладной и всех сопутствующих материалов. Каждая из вышеописанных групп не может быть исключена полностью по причине человеческого фактора, но может существенно сократиться посредством применения инструментов бережливого производства. Работа над описанием проблем и их структурированием велась с тем же вектором, что и при создании диаграммы СИПОК и карты потока.

Диаграмма Исикавы - инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем.

На основании реестра проблем была построена диаграмма Исикавы. Диаграмма Исикавы или диаграмма «рыбьей кости» нужна для установления

причинно-следственной связи между факторами и последствиями в формировании приказа о начислении стипендии. Данная диаграмма, как и предыдущие методы исследования является инструментом визуализации проблем для более удобного зрительного наблюдения и анализа. Диаграмма поможет выявить ключевые взаимосвязи между факторами и более точно понять исследуемый процесс.

Вид диаграммы при рассмотрении поля исследуемой проблемы напоминает скелет рыбы, что объясняет ее название. Проблема обозначается основной стрелкой. Факторы, которые усугубляют проблему, отражают стрелками, покосившимися к основной вправо, а те, которые нейтрализуют проблему – с наклоном влево. При углублении уровня анализа к стрелкам факторов могут быть добавлены стрелки влияющих на них факторов второго порядка.

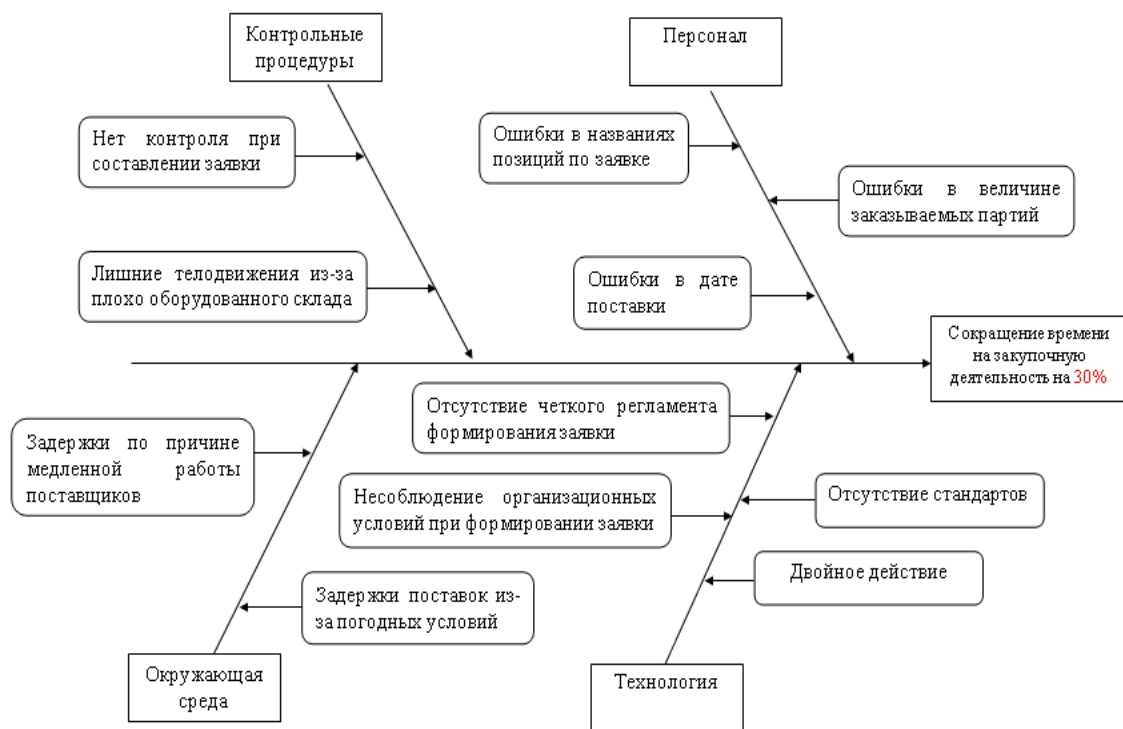


Рисунок 2 – Диаграмма Исикавы

Диаграмма включает в себя четыре ответвления или фактора, являющихся причинами задержек при ведении закупочной деятельности: технология, окружающая среда, персонал и контрольные процедуры. Рассматривая процесс с головы, можно сказать, что проблема возникла еще до

составления заявки – отсутствует человек, который несет ответственность за процесс формирования и согласования заявки целиком, что влечет за собой постоянные доработки. Контролирующий или ответственное за составление заявки лицо могло бы устанавливать сроки, за которые заявка должна от одного отделения перейти в другое и контролировать при этом сам процесс и корректность самой заявки. Задержки и ошибки – следствие большой загруженности. Фактор, который носит название «Технология» можно описать несоблюдением организационных условий в различных процессах в связи с отсутствием шаблонов, стандартов. Фактор под названием «Персонал» целиком и полностью состоит из ошибок в заполнении заявки, что также, как и в случае с технологией говорит о большой загруженности работников и человеческом факторе, который исключить при такой нагрузке и объеме информации практически невозможно. Диаграмма позволяет визуализировать существующие проблемы, а табличный ее вариант позволяет их структурировать.

Ранжирование причин способствует выявлению приоритетных операций, при которых выявлены самые большие потери. Для выделения приоритетных направлений работы было пройдено два этапа:

Первый этап заключался в том, что сотрудники предприятия экспертным путем оценили выявленные потери по степени их влияния на длительность анализируемого процесса. Оценка выставлялась по двум основным критериям:

1. Эффект от устранения причины потери и степень ее влияния на саму потерю.

V – Значительный (>5 минут);

S – Средней значимости (≤5 минут);

N – Незначительный (≤2 минуты).

2. Как часто потери возникают по причине именно этой проблемы

V – Высокая вероятность (>25%);

S – Средняя (≤25%);

N – Низкая (≤10%).

Второй этап. Приоритеты причин потерь расставлены и оценен эффект, получаемый от устранения потери по таблице 3:

Таблица 3 – Шкала приоритетности причин

Приоритет	Обозначение на диаграмме	Вероятность влияния, сложность устранения и оказываемый эффект
Первый	VV	Значительное влияние на проблему и эффект от устранения, высокая вероятность проявления
Второй	VS	Значительное влияние на проблему и эффект от устранения, средняя вероятность проявления
Третий	SV	Среднее влияние на проблему и эффект от устранения, высокая вероятность проявления
Четвертый	VN,SS,NV	Сильное влияние на проблему и эффект от устранения, низкая вероятность проявления. Среднее влияние на проблему и эффект от устранения, средняя вероятность проявления. Низкое влияние на проблему и эффект от устранения, высокая вероятность проявления

На основании данных из таблицы 3 выставлены приоритеты по снижению потерь, которые приведены в таблице ниже:

Таблица 4 – Причинно-следственная связь по методу Исикавы

Факторы	Возможные проблемы	Степень влияния / Частота появления
Персонал	Ошибки в названиях позиций по заявке	SS
	Ошибки в величине заказываемой партии	VV
	Ошибки в датах поставок	SS
Технология	Отсутствие четкого регламента формирования заявки	VV
	Несоблюдение организационных условий при формировании заявки	VV
	Отсутствие стандартов по формированию бланка закупа и в целом анализируемого процесса	VV
	Двойное действие	VV
Контрольные процедуры	Отсутствие контроля при составлении заявки	SS
	Избыточное перемещение по причине плохо оборудованного склада	NN
Окружающая среда	Задержки поставок из-за плохих погодных условий	VN

В таблице 4 причинно-следственных связей изложены факторы, влияющие на процесс, а также потери, которые они могут вызывать. Происходит градация по степени влияния на процесс и частоте появления этих потерь. Данный инструмент позволяет наглядно разобрать на каких потерях стоит сфокусироваться.

Первая буква показывает степень влияния потери на процесс, а вторая как часто она возникает. Обозначение ведется латинскими буквами «V» – высокая степень влияния / частота возникновения, «S» – средняя степень / появляется иногда, «N» – низкое влияние / редкое появление.

Построение причинно-следственных связей дает возможность оценить влияние той или иной проблемы на анализируемый процесс. Из таблицы следует, что основной проблемой при оформлении заявки на продукцию является отсутствие четко сформулированного регламента по составлению закупочного бланка и оформлению заявки на продукцию, а также ошибки компетентных лиц при определении величины партии. Большая часть ошибок, связанных с моторной деятельностью персонала хоть и влечет за собой определенного рода потери, но не является фундаментом проблемы анализируемого процесса. Ошибки в датах и фамилиях легко корректируются и не влекут за собой больших потерь как финансового, так и временного характера. Исключением в колонке «персонал» являются ошибки в определении величины партии. Подобного рода ошибки могут вызвать переизбыток определенной продукции на складе или ее недостачу. Переизбыток продукции, в свою очередь, может привести к истечению срока годности залежавшейся партии и ее списанию, что является безусловной потерей финансового характера. Недостаток той или иной продукции может вызвать «эффект бабочки», который трансформирует некоторые позиции в меню заведения в источник недовольства выполняющего заказ гостя на определенный коктейль, на изготовление которого ингредиентов может не быть в наличии. Подобная ситуация может вызвать негативное

впечатление у гостя, которое он ретранслирует в общество, что в конечном счете может сказаться на репутации заведения. Проблемы, связанные с окружающей средой, влекут высокие потери, но вероятность их появления минимальна и меняется в зависимости от времени года.

3 Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса

3.1 Основные направления повышения эффективности процесса

Завершив анализ текущего состояния закупочной деятельности, который позволил выявить основные проблемы, влекущие самые весомые потери в процессе, составляется реестр проблем:

Таблица 5 – Реестр проблем

Персонал	1. Ошибки в названиях позиций по заявке 2. Ошибки в величине заказываемой партии 3. Ошибки в датах поставок
Технология	4. Отсутствие регламента формирования заявки 5. Несоблюдение организационных условий при формировании заявки 6. Отсутствие стандартов по формированию бланка закупа и в целом анализируемого процесса 7. Двойное действие
Контрольные процедуры	8. Отсутствие контроля при составлении заявки 9. Избыточное перемещение по причине плохо оборудованного склада
Окружающая среда	10. Задержки поставок из-за плохих погодных условий 11. Задержки поставок по причине низкой организации поставщиков

Все вышеописанные проблемы оказывают непосредственное негативное влияние на эффективность закупочной деятельности.

Описанные проблемы приводят к временным потерям, необходимости заново начать процесс и снижают эффективность

Исходя из данных, полученных благодаря карте потока создания ценности закупочной деятельности, можно выделить 4 операции, не участвующие в процессе создания ценности, отнимающих больше всего времени:

- Ожидание (480)
- Устранение дефектов (330)
- Перемещение (840)
- Контроль (330)

В связи с тем, что данные процессы занимают большую часть времени цикла, они были проанализированы.

Таблица 6 – Анализ обусловленности длительности процесса

Операция	Длительность операции, сек	Обусловленность длительности операции
Ожидание	480	1.Проверка данных из тетради учета о наличии товара 2.Ожидание регистрации заявки поставщиком 3.Загрузка компьютера и поиск необходимых данных по поставщикам
Устранение дефектов	330	1.Исправление данных в бланке закупа при неверно сформированной заявке 2.Расхождение данных принимающих сторон
Перемещение	840	1.Перемещение продукции на складе при составлении заявки 2.Перемещение бланка из рук в руки
Контроль	330	1. Перепроверка данных

При проведении мероприятий по повышению эффективности какого-либо процесса в первую очередь необходимо обращать внимание на операции, занимающие больше всего времени. Первое место по временным затратам в анализируемом процессе занимает перемещение, вызванное плохо организованным складом и неотлаженным процессом составления заявки. Для ликвидации этих потерь необходимо организовать склад и коммуникацию между участниками процесса. Также необходимо обучить сотрудников правильной сортировке продукции.

Во избежание потерь на устранение дефектов анализируемого процесса, необходимо обучить персонал пользоваться и составлять бланк закупа и провести инструктаж по сортировке продукции. Для устранения потери при расхождении данных о датах и поставщиках, необходимо создать единую базу данных для всех компетентных лиц. Это также позволит исключить из анализируемого процесса перемещение документации между отделами и сократить время, затрачиваемое на перенос данных из бумажной формы в электронную.

Таблица 7 – Комплекс мероприятий

№	Мероприятия	Ответственное лицо	Период исполнения (дней)

1	Подготовить ответственное лицо к введению регламента по контролю закупочной деятельности	Антипов В.В. Большаков В.В.	14
2	Подготовить перечень задач по разработке модуля «Закуп»	Антипов В.В. Большаков В.В.	21
3	Разработать модуль «Закуп»	Антипов В.В. Большаков В.В.	28
4	Разработать и утвердить рабочую инструкцию пользования модулем	Антипов В.В. Большаков В.В.	14
5	Корректировка модуля бар-менеджером и барменами	Антипов В.В. Большаков В.В.	28

Таблица 8 – Визуализация комплекса мероприятий

№	Мероприятие	июль				август				сентябрь				Октябрь			
1	Подготовка ответственного лица																
2	Подготовка перечня задач																
3	Разработка модуля																
4	Разработка и утверждение инструкции																
5	Корректировка модуля																

Дорожная карта – это графическое отображение генерального плана с обозначением основных этапов, ключевых целей и сроков, главный документ для реализации стратегии.

Успешный запуск проектов невозможен без планирования. Основа плана – стратегия, а для ее реализации требуется вспомогательное средство. Это дорожная карта. Инструмент давно используется в промышленности и разработке сложных технических продуктов, однако не менее полезен в проекте бережливого производства.

Дорожная карта – универсальный инструмент планирования и синхронизации работы над любыми проектами.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Разработка рекомендаций производится на основании выше примененных инструментов бережливого производства. Рекомендации должны выполнять основную задачу – повысить эффективность исследуемого процесса.

Завершив исследование и анализ закупочной деятельности была построена КПСЦ, оптимизированная на 31 минуту. Таких результатов можно достигнуть, если автоматизировать процесс формирования заявки и откорректировав, а затем и подписав заявку, незамедлительно ее отправить. Также было снижено количество операций с бланком закупа, сам бланк перешел в электронный вариант.

Сотрудник/ Подразделение	1		Потребность в товаре							
	2	Бармен смены		Отправка бланка в электронном виде	корректировка	НЕТ				
	3	Бар-менеджер		Контроль		Соответств	ДА	Отправка заявки поставщику		
	4	Поставщик товара							Регистрация заявки	
Длительность операции:		время сек/оп		11:00 120	11:02 60	11:03 120		11:05 60	11:06 120	8 минут 480
Время создания ценности:		сек		20	30	40		20		110
Время ожидания(включая время поиска):		сек		30	20			20	120	190
Время устранения дефектов:		сек				70				70
Время перемещения:		сек		50		10		20		80
Время контроля:		сек		20	10					30
Проблемы				1. Зависимость от исправности техники						

Рисунок 3 – КПСЦ "Как будет"

Эффективность процесса после внедрения рекомендаций должна составлять 23%, что на 8% больше фактического состояния. По результатам проекта удалось снизить фактически затрачиваемое время на составление заявки с 39 до 8 минут или на 80%. Был составлен план мероприятий для перехода из состояния «как есть» в «как будет».

Бланк закупа был перемещен в электронный вариант, что максимально снизило потери по времени на исследуемый процесс. У предложенного варианта есть одна уязвимость – все зависит от электроники. Выйдя из строя, остановится производственный процесс. Этому есть решение: бланки закупки в бумажном виде имеют место быть, они станут вариантом на случай чрезвычайных ситуаций.

Таблица 9 – Сравнение показателей КПСЦ "как есть" и "как будет"

Показатель	Значение до (мин)	Значение после (мин)	Динамика (мин)
Время выполнения процесса	39	8	31
Время ожидания	8	3,2	4,8
Время устранения дефектов	5,5	1,2	4,3
Время перемещения	14	1,3	12,7
Время контроля	5,5	0,5	5

Сравнение эффективности показателей КПСЦ "как есть" и "как будет" анализируемого процесса дает полное право утверждать, что Бережливое производство эффективно справляется с потерями и оптимизирует анализируемый процесс. Время выполнения процесса от комплекса предложенных мероприятий сократилось на 31 минуту или на 79%. Время ожидания сократилось на 4,8 минут или на 40%. Время устранения дефектов уменьшилось на 4,3 минуты или на 78%. Значительней всего снизилось время на перемещение и время контроля – с 14 до 1,5 минуты или на 90% и с 5,5 до 0,5 минуты или 90% соответственно.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
ЗА71	Антипов Владислав Владимирович

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i> – <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> – <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i> 	<p>Рабочее место в здании торгового центра в отделе офисов с ноутбуком, принтером и рацией для связи с основным залом. Вредные факторы производственной среды – излучение монитора ноутбука и радиации, слабая приточная вентиляция и сидячий образ жизни. Здание регулярно проходит проверку пожарной и санитарной безопасности и отвечает всем требованиям.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>ТКРК (с актуальными изменениями на 31.03.2021).</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Условия труда; Выплаты заработной платы; Система мотивации и премии за эффективность и производительность трудовой деятельности;</p>
<p>1. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>содействие охране окружающей среды;</i> – <i>взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> – <i>спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> – <i>ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</i> – <i>готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i> 	<p>Ответственность перед клиентами (предоставление качественного сервиса в сфере общественного питания); Взаимодействие с органами власти; Взаимодействие с местным комьюнити и общественными организациями</p>
<p>2. <i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Анализ правовых норм трудового законодательства;</i> – <i>Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</i> 	<p>Анализ правовых норм трудового законодательства; Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p>

– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	<p>Таблица 10 – Определение целей КСО в ТОО «МПК Рахмет»</p> <p>Таблица 11 – Определение стейкхолдеров программ КСО</p> <p>Таблица 12 – Определение элементов программы КСО</p> <p>Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО</p> <p>Таблица 14 – Оценка эффективности мероприятий КСО</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	К.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А71	Антипов Владислав Владимирович		

4 Разработка программ КСО для предприятия

4.1 Определение целей и задач программы КСО

Корпоративная социальная ответственность (КСО) - добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, напрямую связанный с операционной деятельностью организации и выходящий за рамки определенного законом минимума. КСО появилась в результате глубинной трансформации отношений частного предпринимательства и общества: в постиндустриальной экономике последнее желает не просто приобретать «больше хороших товаров», но знать, какова их экологическая и социальная цена.

Важным представляется разделение социальной политики корпорации в соответствии с её адресатами на внутреннюю и внешнюю.

Внутренняя корпоративная социальная политика - социальная политика, проводимая для работников своей компании, а потому ограниченная рамками данной компании.

Внешняя корпоративная социальная политика - социальная политика, проводимая для местного сообщества на территории деятельности компании или ее отдельных предприятий

Стратегическая модель КСО предполагает разработку долгосрочной программы, с учетом миссии и стратегии компании, интеграцию корпоративной социальной ответственности в повседневную работу компании.

В настоящее время в компании «МПК Рахмет» отсутствует разработанная программа КСО. Поэтому нужно разработать программу КСО для этой компании.

Использование актуальных технологий в разрешении проблем безопасности, медицинского обеспечения, трудоустройства, досуга населения позволит увеличить качество предоставляемых услуг, а также сократить операционные расходы клиентов или компании за счет эффективного

использования своего времени, за счет услуг и продуктов организации «МПК Рахмет».

Разработка программы КСО состоит из следующих этапов:

- определение целей и задач программы КСО;
- определение стейкхолдеров программы КСО;
- определение элементов программы КСО;
- определение затрат на программу;
- ожидаемая эффективность программы КСО.

Цели реализации корпоративной социальной ответственности для проекта направлены за пределы корпоративной социальной ответственности (внешняя КСО) и представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Определение целей КСО в ТОО «МПК Рахмет»

Миссия компании	Полное или частичное удовлетворение существующих потребностей клиентов в продукции, сервисе и всех сопутствующих услугах в сфере общественного питания и получение прибыли в интересах собственников компании.	Цели КСО: 1. Повышение статуса компании; 2. Привлечение новых клиентов; 3. Применение современных технологий;
Стратегия организации	Выход на первое место по клиентской базе в городе Экибастуз с последующим выходом на лидирующие позиции в РК.	4. Освещение деятельности «МПК Рахмет» в социальных сетях; 5. Рост производительности труда

Компания является гастробаром с поставками мяса из собственных ферм.

Представленная выше миссия компании отражает основную деятельность компании, направленную на разрешение потребительских проблем. Повышение статуса компании, рост репутации; реклама продукта в соответствии со стратегией организации.

Организация предоставляет комплекс мер и услуг своим сотрудникам для повышения их производительности труда:

1. Корпоративная культура. Возможность стать частью внутреннего комьюнити разработчиков меню и развлекательных программ, где сотрудники обмениваются опытом, достижениями, проблемами, развиваются и чувствуют единство;

2. Гибкий график работы;
3. Большая кухня, всегда ароматный кофе и вкусный чай;
4. Офисное помещение;
5. Удобное рабочее место;

4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

После выбора целей новой программы корпоративной социальной ответственности, нужно определить главных стейкхолдеров программы.

Стейкхолдеры - лица, заинтересованные в финансовых и нефинансовых показателях компании. По отношению к КСО стейкхолдерами являются акционеры, сотрудники, государство, поставщики, потребители, местное сообщество, общество в целом. Для ТОО «МПК Рахмет» заинтересованными сторонами в КСО являются учредители, сотрудники, потребители.

Таблица 11 – Определение стейкхолдеров программ КСО

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Повышение статуса компании;	учредители, сотрудники
2	Привлечение новых клиентов;	учредители, сотрудники
3	Применение современных технологий;	учредители, потребители
4	Освещение деятельности в социальных сетях;	учредители
5	Рост производительности труда	Учредители, потребители

Как видно из таблицы 11, основным стейкхолдером программы КСО ТОО «МПК Рахмет» являются учредители, сотрудники, и потребители.

4.3 Определение элементов программы КСО

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО.

Это зависит от множества факторов, таких как:

- сфера деятельности компании;
- финансовые возможности;
- размер компании;
- приверженность сотрудников компании;

– сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;

– ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Элементы программы КСО предприятия ТОО «МПК Рахмет» показаны в таблице 12.

Таблица 12 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый результат
1.Сотрудники	Программы повышения квалификации; дополнительное социальное страхование; обеспечение благоприятных и безопасных условий труда	Повышение производительности труда; улучшение качества сервиса; привлечение высококвалифицированных кадров
3.Потребители	Повышение качества предоставляемых услуг; удовлетворение растущих запросов	Укрепление связей с существующими клиентами и привлечение новых
4. Учредители	Стабильный рост компании и повышение ее статуса	Стабильный рост выручки, рост капитализации

Результаты таблицы показывают, что элементы программы КСО включают в себя учредителей, сотрудников компании и конечного потребителя.

4.4 Затраты на программы КСО

Затраты на мероприятия КСО показаны в таблице 13:

Таблица 13 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Единица измерения	Стоимость реализации на планируемый период
Улучшение условий труда и его безопасности	Тыс. тенге.	2000
Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации	Тыс. тенге.	1500
Взаимодействие с другими предприятиями общественного питания	Тыс. тенге.	2000
ИТОГО	Тыс. тенге..	5500

Результаты таблицы 13 показывают, что затраты на мероприятия КСО могут быть определены на сумму 5500 тыс. тенге.

4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО

Каждая программа КСО связана с целями и миссией предприятия. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации. Оценка эффективности разработанных мероприятия КСО приведена в таблице 14:

Таблица 14 – Оценка эффективности мероприятий КСО

Название мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Эффект для организации	Эффект для общества
Улучшение условий труда и его безопасности.	2000	Повышение мотивации персонала	Локальный эффект
Профессиональная подготовка, переподготовка персонала.	1500	Повышение квалификации персонала.	Предоставление более качественных услуг
Взаимодействие с другими предприятиями общественного питания	2000	Повышение статуса компании	Положительные отзывы гостей

На основании результатов таблицы 14 можно сделать вывод, что программа КСО полностью соответствует целям организации, а мероприятия программы учитывают интересы стейкхолдеров.

Заключение

По результатам исследования рассматриваемого процесса были закреплены теоретические знания в области концепции бережливого производства, проведен анализ и вынесены рекомендации по повышению эффективности закупочной деятельности предприятия. Были применены такие инструменты бережливого производства как Диаграмма Исикавы, Карта потока создания ценности до внедрения рекомендаций и после, Диаграмма SIPOC, составлена дорожная карта по внедрению рекомендаций.

Цель работы, каковой является внедрение инструментов бережливого производства, была выполнена. Инструменты бережливого производства в очередной раз зарекомендовали себя как эффективный способ снижения потерь по анализируемому процессу.

В ходе работы были выявлены причины потерь при ведении закупочной деятельности. Для решения выявленных проблем были применены инструменты бережливого производства. Для визуального восприятия результатов работы была создана КПСЦ (как будет), где время на оформление заявки на продукцию сократилось более чем на 79% или на 31 минут. Также ускорению закупочной деятельности как процесса может способствовать сокращение подразделений, участвующих в согласовании приказа.

Список использованных источников

1. Национальный исследовательский Томский политехнический университет [Электронный ресурс]. URL: [http:// www.tic-tomsk.ru/](http://www.tic-tomsk.ru/)
2. Летняя Lean-школа ТПУ [Электронный ресурс]. URL: <http://www.inno.tpu.ru/>
3. SIPOC - метод формализации бизнес-процессов [Электронный ресурс]. URL: <https://infostart.ru/>
4. Метод «Диаграмма Исикавы» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.inventech.ru/>
5. Определение бизнес-процессов // Plansys URL: <https://plansys.ru/process/business-process-definition> (дата обращения 10.05.2021).
6. Управление проектами: Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетенции специалистов. – М.: Изд-во «Консалтинговое агентство КУЮС», 2001. – 265 с.
7. Басовский Л. Е., Лунева А. М., Басовский А. Л. Экономический анализ, оценка и планирование. Инфра-М, 2008. - 224 с.
8. Адашев, А. У. Мотивация персонала как функция менеджмента / А. У. Адашев, Х. О. Арслонов // Мировая наука. – 2019. – № 1(22). – С. 34-37.
9. Аргашикова, О. И. Проблемы управления мотивацией персонала / О. И. Аргашикова // Социально-гуманитарные технологии. – 2020. – № 4(16). – С. 23-31.
10. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
11. Дубинина Н.А. Показатели оценки бизнес-процессов предприятия // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2016. № 2(29). С. 179–191.

12. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / Н.В.Черепанова; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 94 с.
13. Лайкер Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М.: «Альпина Паблишер», 2014. – 400с.
14. Сигео Синго. Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. – М.: Издательство ИКСИ, 2013. – 219с
15. Тайити Оно. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. – М.: Издательство ИКСИ, 2013. – 260с.
16. Чистникова И.В., Якимчук С.В. Дружникова Е.П. «Бережливый офис» как стратегическое преимущество компании» // Научный результат. Экономические исследования. – Т.5, №1, 2019. с 77–88.
17. Б. Марр. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер; пер. с англ. А. В.Шаврина. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 344 с.