

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Кафедра «менеджмента и таможенного дела»

## Курсовая работа

по дисциплине: «Теория организации»

на тему: «Реинжиниринг бизнес-процессов»

Выполнил(а) студент(ка) 1 курса М191о  
группы очной формы обучения 2 семестр  
Павлюченков Павел Александрович  
(Ф.И.О. полностью)

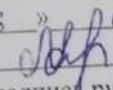
  
(Подпись)

Научный руководитель: к.э.н.  
(должность, ученая степень)

Лешина Мария Александровна  
(Ф.И.О. полностью)

Отметка о допуске(недопуске) к защите

« 16 » 06 2020 г.

  
(подпись руководителя)

Рег. Номер 06

от 16.06.2020  
(дата)

Смоленск 2020 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1. Теоритические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов на предприятии</b> .....	6
1.1 Понятие реинжиниринга .....	6
1.2 Основные этапы осуществления реинжиниринга бизнес-процессов .....	10
<b>Глава 2. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере предприятия ООО «McDonald's» г. Смоленск</b> .....	
2.1 Краткая характеристика компании «McDonald's».....	18
2.2 Реинжиниринг бизнес-процессов на примере «McDonald's».....	31
<b>Заключение</b> .....	33
<b>Список использованных источников</b> .....	35
<b>Приложения</b> .....	37

## ВВЕДЕНИЕ

В наши дни повышение эффективности бизнеса – главная задача любого менеджера. Сегодня предприниматели во всем мире задают вопросы: «Каким образом реинжиниринг повлияет на их организацию. Как он затронет их работу, деятельность сотрудников, начальства или коллег?» Более одного века менеджеры успешно увеличивали эффективность работы крупных предприятий путем дробления работы на мелкие задачи.

В конечном счёте появились компании, состоящие из большого количества отделов, каждый из которых направлен на выполнение определенной функции, к примеру отдел продаж, отдел проектирования, отдел маркетинга, производства, операционный отдел, бухгалтерия. Сотрудники целиком и полностью сосредоточены на работе своего отдела: отдел раскручивания(рекламы) продвигает товар на рынок, отдел доставки занимается тем, чтобы товар попал к клиенту, отдел снабжения покупает сырьё. Менеджер отдела оценивает работу сотрудников и рассчитывает их вознаграждение, опираясь на показатели эффективности, которые характерны именно для этого отдела. Такой способ ведения дел достался нам в наследство от промышленной революции. Но в наше время темп жизни повысился, а конкуренция стала больше, чем когда бы то ни было. Вспомним как обанкротились такие гиганты, как: «General Motors» и «Chrysler», это говорит о неэффективности данного ведения дел.

Сегодня благодаря бурному развитию информационных технологий потребитель – главное лицо в любом бизнесе. В наше время запросто можно сравнить цены двух магазинов. Хотите приобрести компьютер, не выходя из дома? Интернет в считанные секунды выдаст вам технические характеристики и цены по всем моделям. Ваши покупатели могут сделать то же самое. Клиента совершенно не заботит то, что ваша компания производит свои детали в Китае, хотя сама может находиться в Италии. Зачастую руководство

говорит, что компания вышла на мировой уровень только потому, что её сотрудники работают в нескольких странах. В современных тенденциях компании вынуждены регулярно осуществлять нововведения, даже переосмысление своей деятельности и перестройку бизнес-процессов. В этом случае, несомненно, реинжиниринг является лучшим инструментом, что было доказано на практике иностранными компаниями. Именно реинжиниринг бизнес-процессов может дать серьезный эффект в решении антикризисных задач в кратчайшие сроки, так как предполагает коренные, революционные преобразования в управлении предприятием, основанные на внедрении новых технологий управления на базе оптимизации бизнес-процессов. Остальные методики основаны на эволюционном, поэтапном достижении предприятием поставленных целей и задач. Реинжиниринг - это комплексное преобразование политики управления предприятием, изменение структуры предприятия, его производственных или коммерческих процессов, сознания рабочего коллектива и т.д. с целью улучшения финансового состояния предприятия. Учитывая сложившуюся ситуацию в мире и на то, как пострадал малый бизнес, можно прийти к выводу, что в данных ситуациях нужны экстренные и революционные решения.

Поэтому реинжиниринг является важным инструментом антикризисного управления, т.к. он направлен на перестройку (перепроектирование, обновление) бизнес-процессов для достижения радикального, скачкообразного улучшения деятельности. Важно использовать новые методы, приёмы, сферы бизнеса, потому что старые методы себя уже не оправдывают. Реинжиниринг стал наиболее инновационным решением проблем в компании, т.к. нацелен на эффективную и слаженную работу каждого подразделения. Целью курсовой работы является на основании литературных источников изучить цели, задачи, методы и инструменты реинжиниринга, проанализировать бизнес-процессы

предприятия и определить ключевые элементы бизнес-процессов, требующих оптимизации.

Объектом исследования является компания «McDonald's»

Предмет исследования – реинжиниринг бизнес-процессов

Целью курсовой работы является на основании литературных источников изучить цели, задачи, методы и инструменты реинжиниринга, проанализировать бизнес-процессы предприятия и определить ключевые элементы бизнес-процессов, требующих оптимизации.

Для достижения поставленной цели в курсовой работе требуется решить следующие задачи:

- Выяснить основные теоретические положения реинжиниринга бизнес-процессов
- Рассмотреть реинжиниринг бизнес-процессов на примере компаний различной направленности
- Познакомиться с основными этапами создания бизнес-процесса
- Привести краткую характеристику ООО «McDonald's» г. Смоленск
- Проанализировать введение собственного бизнес-процесса

Методологической основой для исследования послужили научные труды известных отечественных и зарубежных педагогов и психологов, классификация, сравнительный анализ, анализ литературы, анализ электронной базы, моделирование и описание бизнес-процессов. В качестве теоретической базы исследования были использованы публикации, посвящённые реинжинирингу и эффективному использованию бизнес-процессов на предприятии

В первой главе курсовой работы будет проведён анализ теоретических аспектов реинжиниринга на предприятии

Во второй главе курсовой работы будет охарактеризовано предприятие «McDonald's», а также приведён проект бизнес-процесса данной организации.

# ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Понятие реинжиниринга

Реинжиниринг бизнес-процессов или сокращенно РБП - это методология и методика, с помощью которых организации радикально меняют свои бизнес-процессы с целью стать более эффективными и современными. Масштабные меры, которые принимаются после решения о реструктуризации процесса, касаются не только формальных процедур или других существующих процессов, но также могут привести к радикальным изменениям в стиле управления и корпоративной культуре. Основателем концепции реинжиниринга бизнес-процессов является Майкл Хаммер. Майкл Хаммер опубликовал статью «Работа по реинжинирингу: не автоматизировать, уничтожить» в 1990 году. С этим названием Хаммер говорил, что одной автоматизации процессов недостаточно. Хаммер продолжил разработку концепции РБП совместно с Джеймсом Чампи, после чего в 1993 году они опубликовали свою знаменитую книгу «Реинжиниринг компании, манифест деловых революций». В наиболее экстремальной форме РБП означает полный пересмотр и перестройку процессов. Только тогда может быть достигнут полный потенциал организации, и только тогда организация извлечет выгоду из изменений.

Суть РБП состоит в том, чтобы поощрять процессное мышление: переход от фокуса задачи к фокусу процесса с последующим удалением всех процессов, которые не создают ценности для клиента. Таким образом, достигаются улучшения, которые предназначены только для улучшения критериев производительности, таких как затраты, эффективность, качество и обслуживание. Четыре основные характеристики реинжиниринга представлены в таблице 1

### Ключевые характеристики реинжиниринга

№	Элемент	Реинжиниринг
1	Фундаментальный	Реинжиниринг призван определить, чем компания действительно должна заниматься, а затем - как она должна это делать. Реинжиниринг игнорирует то, что есть, он нацелен на то, что должно быть.
2	Радикальный	Radix (лат.) – "корень". Обращение к корням явлений. Осуществить реинжиниринг бизнеса - значит создать бизнес заново, а не внести изменения, усовершенствовать, модернизировать.
3	Существенный	Реинжиниринг призван обеспечить мощный рост результативности, осуществить серьезный прорыв.
4	Бизнес-процессы	Проведение изменений при реинжиниринге направлено на бизнес-процессы. После реинжиниринга работа компании должна быть ориентирована на процессы, в модели управления компанией используется процессный подход, что находит свое отражение в организационной структуре.

Первая характеристика реинжиниринга – это фундаментальность. Она означает, что при реинжиниринге бизнес-процессов затрагиваются и меняются не только бизнес-процессы, но и фундамент или основы бизнеса, т.е. стратегия организации.

Вторая характеристика реинжиниринга – это радикальность.

Она означает, что после реинжиниринга схемы бизнес-процессов "как есть" и "как надо" сильно различаются или не имеют ничего общего.

Третья характеристика реинжиниринга – это существенность.

М. Хаммер и Д. Чампи определяют реинжиниринг - как изменения, которые повышают ключевые показатели результативности бизнеса в несколько раз и даже на порядки.

Часто задают вопрос, где граница между постоянным совершенствованием и реинжинирингом. Если рассмотреть примеры проведения реинжиниринга, которые приводят Хаммер и Чампи, то в них были достигнуты следующие результаты по улучшению.

Реинжиниринг бизнес-процессов в компании "IBM Credit" привел к росту производительности труда в 100 раз и уменьшению времени процессов

в 10 раз. При проведении реинжиниринга в компании "Ford", численность отдела по оплате счетов поставщиков сократилась с 500 человек до 125, т.е. производительность повысилась в 4 раза. В третьем примере проведения реинжиниринга бизнес-процесса проектирования новой фотокамеры в компании "Kodak" были достигнуты результаты по сокращению времени процесса в два раза.

Поэтому можно считать, что границами реинжиниринга являются следующие величины улучшений – 2, 4, 10 и более раз или 50%, 75%, 90% и более процентов, отсчитываемые от начала процесса реинжиниринга. В случае постоянного совершенствования улучшение показателей составляет 5 – 20 %. Что касается временного периода, в рамках которого приведенные улучшения были достигнуты, то он составляет 6 – 12 месяцев.

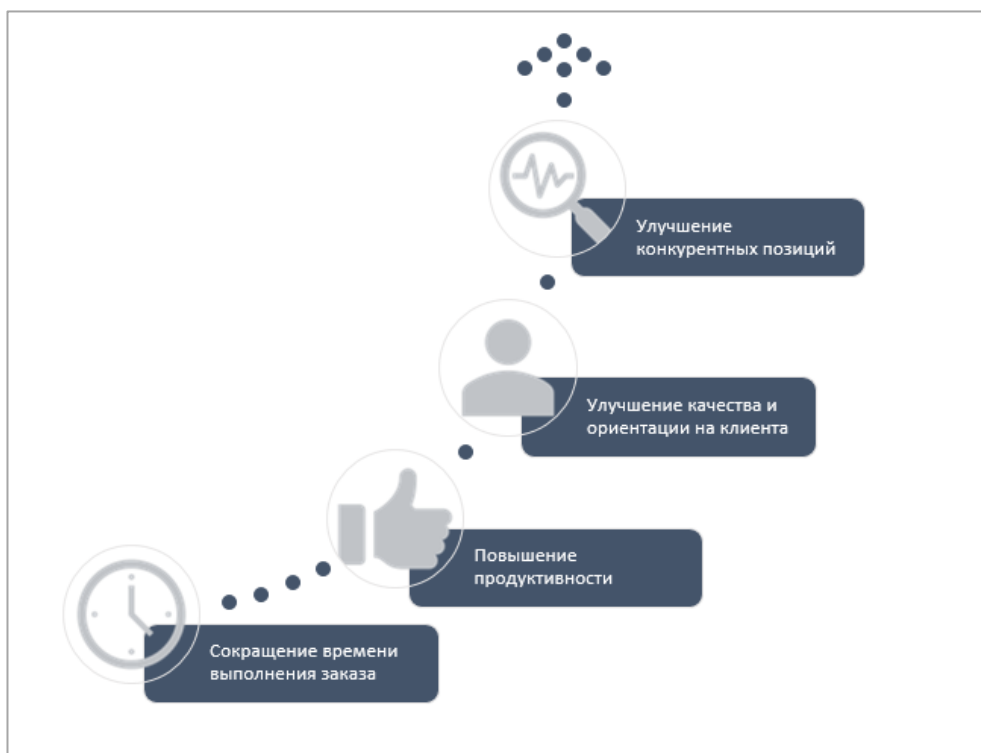
Организации, которые принимают участие в реинжиниринге бизнес-процессов, первыми исследуют организацию и ее среду. Цели играют ведущую роль в формировании новых процессов или изменении существующих процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов, изобретенный ИТ экспертом Майклом Хаммером, в основном применяется в информационных технологиях, но представляет собой стандартизированную модель, которая может использоваться для оптимизации многих процессов или организаций.

Рассмотрим преимущества использования РБП:

Реинжиниринг – радикальное изменение бизнес процессов внутри организации для достижения резкого повышения эффективности производственно-хозяйственной и экономической деятельности.

Бизнес-процесс – это создание связанных между собой работ, направленных на создание услуг или какого-либо товара для потребителя. Преимущества использования реинжиниринга бизнес-процессов представлены на рисунке 1.





*Рис. 1. Преимущества использования реинжиниринга бизнес-процессов*

### 1. Сокращение времени выполнения заказа

В частности, в области информационных технологий существует большой потенциал, который еще не используется. Устаревшие процессы, такие как ручное выполнение административных вопросов, могут быть полностью автоматизированы с помощью инвестиций. Инвестиции окупаются снижением затрат на заработную плату.

- Повышение продуктивности

Целью РБП является модернизация устаревших процессов, что часто дает экономящие время результаты. Например, после выполнения РБП организация может обнаружить, что определенный процесс может выполняться двумя сотрудниками вместо четырех. Важно, чтобы сотрудники сами вносили свой вклад и выдвигали предложения; в конце концов, они лучше всех знают, как работают бизнес-процессы.

- Улучшение качества и ориентации на клиента

Изменяя ориентацию задачи на ориентацию процесса, акцент делается на клиента. Это имеет то преимущество, что все несущественные процессы быстро выходят на первый план, после чего их можно легко удалить или изменить.

- Улучшение конкурентных позиций

Обычно изменения, которые вносит организация, замечаются постепенно. Однако, чтобы не отставать от конкурентов и удовлетворить потребности клиентов, мы должны действовать соответствующим образом. РБП идеально подходит для этого, потому что радикальные изменения осуществляются в относительно короткие сроки.

- Внедрение новых технологий

Например, интернет-магазин может создать обширный справочный центр с интерактивными вопросами и ответами. Посетитель может задать свой вопрос с помощью ключевых слов и использовать компьютер для поиска стандартного ответа. Таким образом, сотрудник службы поддержки клиентов не будет занят и может занять себя чем-то другим.

Недостатком максимально быстрой корректировки бизнес-процессов для обеспечения более эффективной работы является то, что некоторым сотрудникам требуется больше времени для адаптации, чем другим. Если сотрудник в понедельник утром слышит, что все его должностные инструкции были изменены, это может показаться подавляющим. Вот почему очень важно, чтобы внедренные изменения были доведены до сведения сотрудниками чтобы при необходимости были предоставлены руководящие указания.

## **1.2 Основные этапы осуществления реинжиниринга бизнес-процессов**

Одним из наиболее известных примеров организаций, которые использовали РБП для повышения своей эффективности, является «Ford»,

производитель автомобилей. В 1980 х годах автомобильная промышленность пережила спад, и менеджеры «Ford» решили тщательно проанализировать бизнес-процессы. Они заметили, что в бухгалтерии работало более 500 человек. Для сравнения: около 100 человек работали в одном отделе у конкурента «Mazda».

Несмотря на то, что «Ford» является более крупной компанией, они решили сократить количество сотрудников в этом отделе до пары сотен человек. Форд собрал команду, которая начала анализировать процессы.

Первоначально для всех заказанных материалов необходимо было выставлять отдельные счета, которые отправлялись из отдела закупок в бухгалтерию. Когда материалы были доставлены, «Ford» получил счет от поставщика. Это сравнивалось со счетом, который отдел закупок отправил в бухгалтерию, а затем оплатил вручную.

Вместо того, чтобы вносить незначительные изменения, Ford разработал совершенно новый процесс. Информационные технологии сыграли важную роль в этом новом процессе. Они разработали базу данных, в которую было отправлено уведомление, когда отдел закупок разместил заказ. Когда материалы доставлялись, сотрудник склада вводил это в компьютер. Компьютер смог за доли секунды проверить, были ли доставленные материалы в порядке, а затем автоматически оплачены. Благодаря этим изменениям в бизнес-процессах Ford сократил количество административных сотрудников на 75%. Этапы создания бизнес-процессов представлены на рисунке 2.



**Рис. 2. Этапы создания бизнес-процесса**

### 1. Создание видения

Прежде чем процесс будет рассмотрен или скорректирован, необходимо составить четкое представление о причине изменения. Важно, чтобы клиент был в центре этого видения. Цели должны быть уточнены в качественном и количественном отношении. Если цели ясны, важно убедить сотрудников в необходимости изменений.

### 2. Подбор команды

Нужно создать квалифицированную команду, чтобы начать вносить изменения и свести к минимуму вероятность неудачи. Очень важно создать разнообразную команду, потому что творческий подход необходим для анализа текущих бизнес-процессов и разработки новых. Например, проблема рассматривается с разных точек зрения, и точный диагноз формируется на следующих этапах.

### 3. Понимание текущего бизнес-процесса

Весь текущий процесс должен быть намечен, чтобы оптимизировать его. Это можно сделать с помощью блок схем и программного обеспечения. Ключевые показатели эффективности (KPI) могут быть затем связаны с соответствующим процессом, чтобы иметь возможность отслеживать, дает ли процесс желаемый эффект. Таким образом, все вопросы, которые не добавляют никакой ценности процессу, могут быть идентифицированы. Эти KPI сравниваются на следующих этапах с теми же показателями, но затем для нового процесса.

#### 4. Разработка нового процесса

Если KPI показывают, что текущий процесс неэффективен или неэффективен, необходимо разработать новый процесс. Ориентированное на клиента видение с шага 1 должно быть руководством здесь.

#### 5. Внедрение нового процесса

Когда разработка и планирование нового процесса завершены, можно запустить небольшой тест. При необходимости, корректировки могут быть сделаны. Если окажется, что новый процесс работает лучше, чем предыдущий, он может быть реализован в более широком масштабе.

#### 6. Оценка

В высоко-динамичной среде многое меняется, поэтому иногда показатели могут давать другую картину с течением времени. При проведении оценки несоответствия обнаруживаются быстрее и их можно адекватно предвидеть.

По словам Питера Картера, реинжиниринг бизнес-процессов (часто называемый аббревиатурой РБП) является основным способом повышения эффективности и модернизации организаций. Реинжиниринг бизнес-процессов трансформирует организацию способами, которые напрямую влияют на производительность. Далее мы рассмотрим воздействие РБП на производительность организации

Двумя краеугольными камнями любой организации являются люди и процессы. Если люди мотивированы и усердно трудятся, но бизнес-процессы громоздки и остаются несущественные действия, эффективность деятельности организации будет низкой.

РБП - это ключ к изменению работы людей. То, что кажется незначительным изменением в процессах, может оказать существенное влияние на денежные потоки, предоставление услуг и удовлетворенность клиентов. Даже сам процесс документирования бизнес-процессов обычно повышает организационную эффективность на 10%. Далее нами будет рассмотрена реализация проекта РБП.

Лучший способ отобразить и улучшить процедуры организации - это использовать подход «сверху вниз», а не предпринимать проект в изоляции.

Начиная с формулировок миссии, которые определяют цель организации и описывают то, что отличает ее от других в своем секторе или отрасли.

- Создание заявлений о видении, которые определяют, куда движется организация, чтобы дать четкую картину желаемой будущей позиции.
- Включение в четкую бизнес-стратегию и, таким образом, определение целей проекта.
- Определение поведения, которое позволит организации достичь своих целей.
- Разработка ключевых показателей эффективности для отслеживания прогресса.
- Относительное повышение эффективности к культуре организации
- Определение инициатив, которые улучшат производительность.

#### Инструменты для поддержки РБП

Когда проект РБП осуществляется во всей организации, он может потребовать управления огромным количеством информации о процессах, данных и системах. Если у вас нет отличного инструмента

для поддержки РБП, управление этой информацией может стать невыполнимой задачей. Использование хорошего инструмента РБП-документации жизненно важно в любом проекте.

Типы атрибутов, которые нужно искать в программном обеспечении РБП:

1. Графический интерфейс для быстрой документации

Объектно-ориентированная технология, позволяющая вносить изменения в данные (например, названия должностей) только в одном месте, и это изменение автоматически появляется во всех процедурах и документации организации.

2. Возможность перетаскивания

Для легкой связи организационных объектов и объектов данных с каждым этапом процесса.

3. Настраиваемые поля метаданных

Позволяют включать в документацию информацию, относящуюся к вашей отрасли, бизнесу или организации.

4. Анализ

Например, плавательные дорожки, чтобы наглядно показать, как обязанности в процессе передаются между различными ролями или где используются элементы данных или компьютерные приложения.

5. Поддержка сопоставления потока создания ценности.

6. Отчеты CRUD или RACI

Для предоставления доказательств улучшения процесса.

7. Способность оценивать процессы в соответствии с согласованными международными стандартами

8. Программное обеспечение

Для моделирования для поддержки анализа «что, если» на этапы проектирования проекта по разработке процессов LEAN.

9. Создание текстовых документов или версий процедур на веб-сайте одним нажатием кнопки

Для легкой поддержки и обновления информации.

Чтобы быть успешными, проекты РБП должны быть сверху вниз, с учетом всей организации и полного сквозного процесса. Он должен поддерживаться инструментами, которые упрощают отслеживание и анализ процессов.

Реорганизация бизнес-процессов BPR и информационных технологий быстро развивается в направлении новой философии управления. Неотъемлемая ориентация бизнес-процессов меняет представление о международном управлении со структурного на представление процесса.

Реинжиниринг бизнес-процессов является лишь одним аспектом управления бизнес-процессами. В частности, реинжиниринг международных бизнес-процессов требует особого внимания, потому что многогранная структура многонациональных корпораций увеличивает сложность бизнес-процессов, тем самым влияя на варианты реструктуризации.

Реинжиниринг бизнес-процессов быстро развился в направлении новой философии управления, основанной на предшественниках, таких как полное управление качеством, анализ накладных расходов или оперативное управление. Бизнес-процессы можно перестроить, изменив этапы, изменив логическую и временную последовательность шагов или изменив любые другие характеристики процесса.

Роль ИТ обсуждается противоречиво. ИТ-отдел должен постоянно контролироваться, чтобы определить, может ли он создавать новые конструкции процессов или способствовать повышению эффективности бизнес-процессов. Прорыв BPR тесно связан с ИТ, что открывает новые измерения реорганизации процессов.

Более того, те, кто берет на себя инициативу в процессе улучшения дизайна, влияют на роль ИТ. Если отдел обработки данных инициирует



изменение процесса, то IT-отдел будет иметь больше функции генератора для новых процессов перепроектирования. Если, с другой стороны, высшее руководство запускает процесс изменений, то этот процесс сначала будет реструктурирован, а затем оптимизирован с помощью IT.



**Рис. 3. Недостатки реинжиниринга бизнес-процессов**

Таким образом, суть всей идеи реструктуризации бизнес-процессов заключается в достижении существенных улучшений в критических и современных показателях производительности, таких как стоимость, качество, услуги и скорость.

## **ГЛАВА 2. РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «MCDONALD'S» Г. СМОЛЕНСК**

### **2.1 Краткая характеристика компании «McDonald's»**

В настоящее время крупнейшая сеть ресторанов быстрого питания в мире. Компания «McDonald's» была основана в 1948 году братьями Диком и Маком в Сан-Бернардино, штат Калифорния. Хотя их первоначальная идея состояла в том, чтобы продавать предметы для барбекю, но вскоре они поняли, что большую часть прибыли они получают от гамбургеров.

Сегодня «McDonald's» присутствует более чем в 119 странах, где у него более 35 000 ресторанов и где ежедневно обслуживается более 68 миллионов клиентов. Сейчас «McDonald's» стал самым популярным семейным рестораном, в котором особое внимание уделяется недорогой еде, веселью и вкусам, которые нравятся как детям, так и взрослым. В настоящее время корпорация является крупнейшей в мире сетью ресторанов быстрого питания и насчитывает более 1,5 миллиона

Влияние коронавируса

«McDonald's» заранее начал готовиться к работе своих точек в условиях карантина. К примеру, в России компания разработала схему «безопасного обслуживания потребителей», где сам обеденный зал будет закрыт, а еда предоставляется только навынос. Такая схема уже действует в США. «Мы стараемся сделать все возможное, чтобы этот кризис минимально отразился на наших сотрудниках», - заявил представитель «Макдоналдс». Сейчас около 93% из более чем 38 500 ресторанов McDonald's по всему миру работают по франшизе. В 2019 году гигант фаст-фуда потратил \$5 млрд на выкуп 25 миллионов акций, согласно его ежегодному нормативному документу. Однако в конце марта 2020 года выкуп был приостановлен из-за пандемии

коронавируса. Финансовые мультипликаторы компании «McDonalds» на 2020 год представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Финансовые мультипликаторы McDonalds на 2020 год**

McDonald's Corporation		
Параметр	Значение	Комментарий
Капитализация в млн. ( РУБ ) на 06.06.2020	8367800	_____
Коэффициент P/E	20,82	Ниже отрасли в целом
Коэффициент P/S	5,85	Оценивается несколько дороже отрасли
Коэффициент P/BV	-	Отрицательное значение коэффициента из-за значительного количества выкупленных бумаг у акционеров
Доля акционерного капитала в валюте баланса	-	Акционерный капитал отрицателен

Макдональдс относится к классификации технологий по Вудворд. Все технологии, используемых производственными предприятиями можно классифицировать на три категории, которые представлены на рисунке 4.



*Рис. 4. Технологии, используемые предприятием «McDonald's»*

- Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство  
Одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом.

- Массовое или крупносерийное производство  
Применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по

характеристикам продукта в больших объемах. Связь технологии с управляемостью: «Управление связано с планированием, технология меняет последовательность управленческих функций и их значимость».

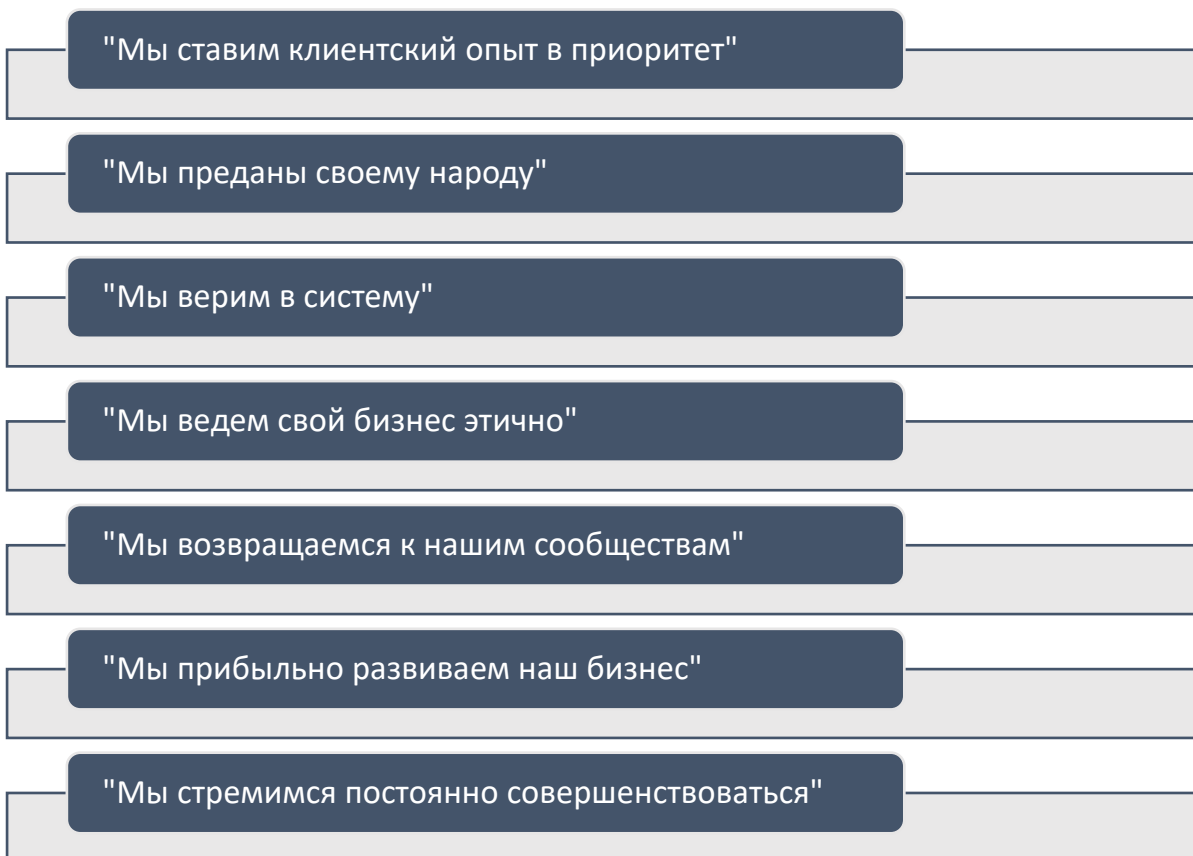
- Поточное планирование

Возможно только на время заказа. Возможно среднесрочное планирование, а также долгосрочное планирование. Главное - разработка нового продукта, производство, маркетинг и сбыт, оборудование, форма работников. Компания McDonald's предлагает посетителям качественные и безопасные блюда. Меню McDonald's можно отнести как к массовому, так и к единичному производству.

О ресторане «McDonald's» в г.Смоленск

Ресторан быстрого обслуживания «Макдоналдс». Первый в Смоленской области ресторан быстрого питания «Макдоналдс». Одноэтажное здание, рассчитанное на 5000 посещений в день. Организационная структура «Макдоналдс» - это иерархическая структура. Преимущества организационной структуры «Макдоналдс»: четкое разделение труда способствует появлению высококвалифицированных специалистов в каждом деле; строгая иерархия уровней управления, при которой действия нижестоящего звена управления контролируются вышестоящим; формальная обезличенность руководителей, обязанных следовать инструкциям и предписаниям по занимаемой должности; найм на работу в строгом соответствии с квалификацией работника и его увольнение «строго по закону». Директор - лицо, выполняющее главную функцию и осуществляющее общее руководство предприятием, его службами и подразделениями. Также в обязанности директора входят представительские функции и взаимодействия с партнерами, разработка и усовершенствование имиджа ресторана. Секретарь занимается тем, что помогает руководителю с бумажной волокитой, принимает звонки, назначает встречи и собеседования и выполняет ряд других немало важных функций. Экономический отдел отражает финансово хозяйственную деятельность в обобщенном денежном

выражении, составляет отчетности, составляет балансы, начисляет и выдает заработную плату сотрудникам. Первый ассистент занимается организацией работы систем ресторана, управляет сменами, занимается набором персонала. В его распоряжении находится второй ассистент и начальник производства. Второй ассистент, старший менеджер и свинг менеджер управляют всей сменой ресторана, на них возлагается большая ответственность, за всё то что происходит в заведении. Они мотивируют работников и стажёров работать. Инструктора обучают стажёров, будущих членов бригады два месяца до первой их аттестации. Начальник производства руководит тремя отделами: ·складской службой ·технической службой На кухне работает большое количество поваров, чтобы успевать выполнять быстро все полученные заказы. Складская служба занимается закупками продуктов и других необходимых товаров, так же к складской службе относятся подсобные рабочие. К технической службе относятся мойщики посуды, уборщики и т.д. Закон синергии - сотрудничество, содействие, помощь, соучастие, сообщничество. «McDonald's» обладает наследием высоких стандартов, основанных на ценностях, в которые они верят и используют в своей деятельности. Ценности ООО «McDonald's» г. Смоленск представлены на рисунке 5.



*Рис 5. Ценности ООО «McDonald's» г. Смоленск*

Сегодня семь ценностей McDonald's продолжают оставаться основой того, как будет представлена и воспринята компания.

- Мы ставим клиентский опыт в приоритет

Ценность №1: «Наша цель - отличное качество, сервис, чистота и ценность для каждого клиента»

- Мы преданы своему народу.

Ценность №2: «Мы предоставляем возможность, распознаем таланты и развиваем лидеров. Мы считаем, что разнообразная команда хорошо обученных людей, работающих вместе в обстановке, которая способствует уважению и стимулирует высокий уровень вовлеченности»

- Мы верим в систему

Ценность №3: «Это наша основа, и баланс интересов между тремя группами является ключевым»

- Мы ведем свой бизнес этично.

Ценность №4: «Надежная этика - это хороший бизнес. В McDonald's мы ведем наш бизнес и придерживаемся самых высоких стандартов справедливости, честности и добросовестности. Мы несем индивидуальную и коллективную ответственность»

- Мы возвращаемся к нашим сообществам

Ценность №5 «Мы помогаем нашим клиентам создавать лучшие сообщества. Мы привержены принципам устойчивого ведения бизнеса и полны решимости осуществлять свою деятельность в вопросах, которые не ставят под угрозу способность будущих поколений удовлетворять их потребности»

- Мы прибыльно развиваем наш бизнес.

Ценность №6: «Наши заинтересованные стороны поддерживают нашу способность обслуживать наших клиентов. В свою очередь, мы работаем над тем, чтобы обеспечить устойчивый, прибыльный рост для всех членов нашей системы и наших инвесторов»

- Мы стремимся постоянно совершенствоваться.

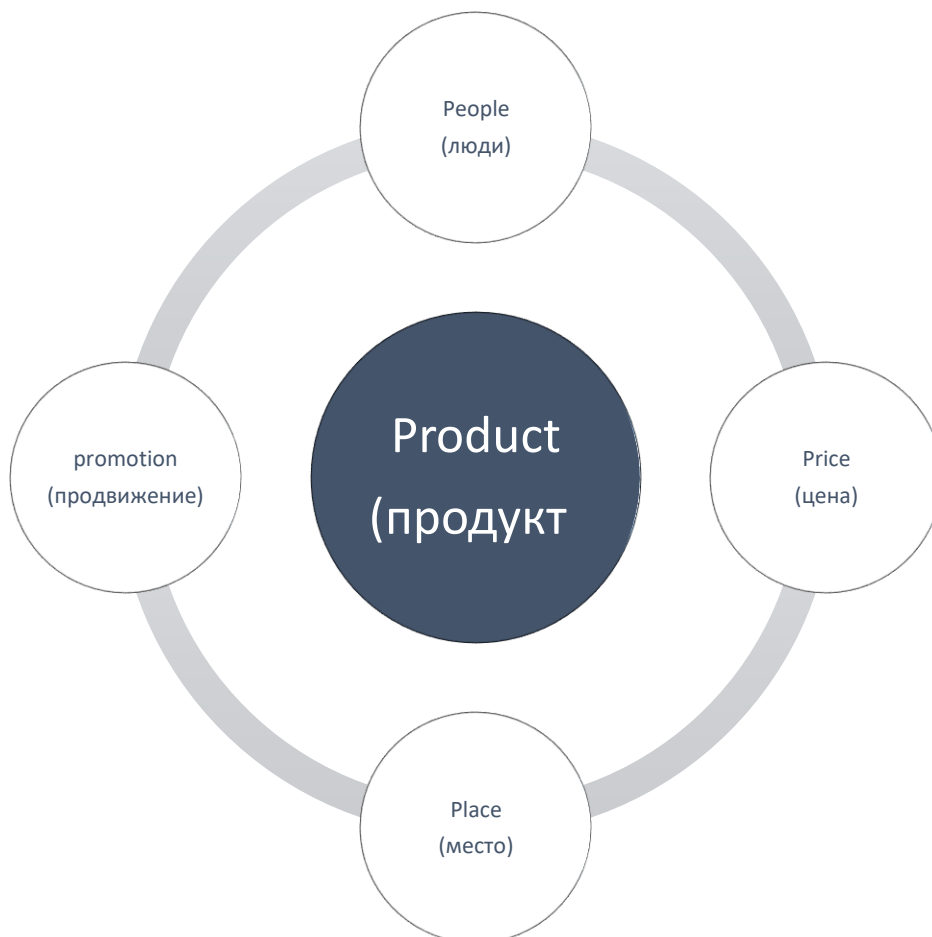
Ценность №7: «Мы считаем себя обучающей организацией, которая является «зеленой и растущей», которая предвосхищает и реагирует на меняющиеся потребности клиентов, сотрудников, системы и сообщества посредством постоянного развития и инноваций»

Бизнес-процессы ООО «McDonald's» г.Смоленск

1. Управление качеством.



Компания McDonald's интегрирует различные факторы управления качеством в свой бизнес процесс. Чтобы гарантировать качество, McDonald's применяет различные стратегии, которые включают измерение скорости, так называемые «Five P», которые представлены на рисунке 6.



**Рис. 6. Стратегия «Five P»**

Согласно рисунку 6, мы можем заметить, что необходимыми условиями для данной стратегии являются следующие компоненты: люди, продукт, цена, место и продвижение по службе, обучение сотрудников и т.д.

Миссия компании McDonald's состоит в обеспечении превосходного качества работы. В основе ее усилий по увеличению продаж и прибыли лежит политика в отношении качества продуктов питания и услуг, разработанная для того, чтобы фирма выделялась среди своих конкурентов

## 2. Закупки и логистика

Он будет использовать только предметы первой необходимости, источник которых можно отследить и которые удовлетворяют всем требованиям. Для проверки цепочки поставок сотрудники отдела обеспечения качества проводят аудиты и выезды на места в разное время. Они также сотрудничают с поставщиками для улучшения качества продукции. Например, сало было заменено растительным маслом в булочках, содержание жира в соусах было сокращено, а насыщенные жиры в растительном масле были уменьшены.

### 3. Обучение персонала

Упрощается благодаря ограниченному диапазону и развитию процессов, в том числе предоставлению компьютерных средств приготовления пищи.

### 4. Упаковка пищи и забота об окружающей среде

Стремясь улучшить свои расточительные методы упаковки и подачи продуктов питания, компания работает над сокращением использования материалов и энергии. Политика эксплуатации, закупок и обучения включает в себя сильную тему сокращения отходов, включая распределение в многоразовых контейнерах, использование перерабатываемой упаковки и установку элементов управления отоплением и освещением.

### 5. Прием и обработка заказов

McDonald's утверждает, что качество его продуктов действительно улучшилось, время ожидания в ресторанах составляет в среднем от 2 до 3 минут на заказ, что приводит к производительности в сегменте быстрого питания.

McDonald's известен своими экономичными операциями, обеспечивающими производительность, жесткий контроль порций и быстрое обслуживание. Но стремление снизить затраты не ограничивается только его основными задачами. Анализируя затраты на электроэнергию каждые полчаса, анализируя это положение и проводя поиск альтернативных поставщиков, «McDonald's» сократил 14 миллионов фунтов стерлингов из

своего счета за электроэнергию в 18 миллионов фунтов стерлингов для Англии и Уэльса.

Таким образом, каждого человека, участвующего в съемках, обучают определенному способу приготовления гамбургеров, чтобы менеджеры знали, что они смогут производить гамбургеры в количестве «X» в час с требуемым качеством. Их бизнес зависит от этого, и они делают это так хорошо, ни разу в истории «McDonald's» не было ни одной закрытой франшизы.

Еще одна вещь, которую следует здесь отметить, они делают гамбургер только тогда, когда есть промежуток в кадре, так как есть буфер впереди, который все еще удовлетворяет требованиям клиента, так что, по сути, клиенту не нужно ждать, пока будет сделан бургер, это немедленно отменяется. Он выполняет две функции:

- Улучшает предоставление услуг, будучи сразу доступным для клиента, таким образом обеспечивая эффективное обслуживание клиентов
- Действует как сигнал производителям бургеров в задней части, что, когда есть разрыв, они должны заполнить его, таким образом, они не перепроизводят и производят только то, что требуется. Таким образом, они всегда знают, что делать дальше

#### 6. Время ожидания между временем очереди и временем обслуживания

Наряду с этим они разделили общее время ожидания между временем очереди и временем обслуживания. Под этим подразумевается, что когда вы платите, они просят вас отойти в сторону, пока они готовят вашу еду, а также, чтобы они могли обслуживать кого-то другого, что дает покупателю ощущение потока и непрерывного движения. Общее время может не изменяться, однако, поскольку оно распространяется между различными этапами, восприятие времени ожидания уменьшается.

Эффект от этого заключается в том, что он сокращает время простоя в кассе и, следовательно, уменьшает количество необходимых регистров и,

следовательно, количество персонала. Они максимизируют эффективность своих процессов.

Эта система - единственная, которую мы видим, у них это работает между ними и их поставщиками, поэтому каждое утро, когда приходит поставщик, они ищут пробелы и заполняют их. Поэтому нет никаких потерь в любом аспекте процесса.

При подготовке заказа также распечатайте копию на лоток, и они используют ее в качестве контрольного списка, чтобы они знали, что, когда они передают его клиенту, он всегда на 100% корректен, применяя принципы качества

#### 7. Подбор и обучение персонала, мотивация

Можно составить свой график так, чтобы работа была дополнением к учебе, работать по 3-4 дня в неделю. Можно отрабатывать неполную рабочую смену в 8 часов. Ресторан «McDonald's» работает семь дней в неделю, а авто-раздача работает круглосуточно, режим работы ресторанов без авто-раздачи - с 7 до 24 часов.

Работа в McDonald's - это возможность за короткий промежуток времени добиться быстрого роста по карьерной лестнице. Причины такого карьерного взлета за небольшой срок происходят из-за огромной текучки кадров во всех должностях, а так же открытия новых ресторанов, в которые нужны сотрудники, обычно опытных работников переводят в них с повышением. По словам менеджеров, повышают тех, кто может лучше руководить, чем работать. Если работник справляется с обязанностями не только своими, но еще успевает помогать на соседней станции, то, скорее всего, он будет повышен года через 3, потому что такие работники закрывают дыры в расписании и нехватки опытного персонала для обслуживания посетителей ресторанов. Поэтому достигнуть высот по карьерной лестнице могут те, у кого в большей степени развиты коммуникативные качества, а не трудолюбие.

Ресторан «McDonald's» живет в двух режимах: день (с 8 утра и до 12 вечера) и ночь (с 12 вечера до 8 утра). Для работников ночной смены существует более высокие ставки за отработанное время. Надбавка за работу в ночное время составляет около 40% по сравнению со ставкой дневных работников. Социальные льготы для сотрудников дневной и ночной смены одинаковые.

Бесплатные обеды - дополнительная мотивация работать в ресторанах, чтобы после учебы, придя на работу, перекусить. За смену более 8:35 дают второй обед. Всегда есть повод задержаться на работе чуть дольше, если вы любите продукцию компании.

Все члены бригады - одна команда, где каждый готов заменить и помочь другому, поскольку все работают на одну общую цель - обслужить клиентов в соответствии со стандартами компании.

Система мотиваций компании Макдональдс Макдоналдс - продолжает придерживаться своей философии «McFamily» 1950-1960 х годов, которая предусматривает, в частности, поощрение менеджеров, пришедших в компанию молодыми и оставшихся там на всю жизнь. Особенности нематериального стимулирования (социально психологические)

«Мы - команда». Это девиз ребят, которые работают в McDonald's. Ни для кого не секрет, что работая в команде можно найти много хороших друзей. McDonald's тут совсем не исключение, а даже наоборот самый настоящий пример. «Влиться» в коллектив очень просто даже самому стеснительному человеку, т.к. везде присутствует командный дух.

По словам сотрудников Макдоналдса: «По работе, когда ты ошибся в чем то, что то забыл, что то неправильно сделал - можешь рассчитывать на того, кто работает рядом с тобой - он поможет, подскажет, выручит» «Макдоналдс» дает возможность бесплатного обучения основам ресторанного бизнеса. Основные требования, предъявляемые к вновь нанимаемым сотрудникам не предполагают наличие специальных знаний и навыков,

высшего образования и стажа работы, именно поэтому большинство поступающих на работу в сеть ресторанов это молодежь, которая хочет начать свою трудовую карьеру в области общественного питания.

#### 8. Операционный контроль

И затем есть процесс изготовления бургера. Они используют 2 человека, чтобы сделать гамбургер, разделив процесс пополам. Почему они это делают? Таким образом, это помогает улучшить качество. И третий человек, чтобы упаковать продукт. Фактически, это типичный процесс сборки, не отличающийся от процесса на производственном предприятии, где они постоянно собирают данные о производительности и производительности, поэтому они могут постоянно улучшать свои процессы и предоставление услуг.

У McDonalds нет выбора, чтобы сделать все правильно с первого раза. Им нужно иметь экономически эффективную рабочую силу и материалы, от этого зависит их прибыль. Их продукты движутся так быстро, что у них есть выбор - получать небольшую норму прибыли на продукт, что во всей схеме вещей приводит к существенной прибыли за счет перемещения такого большого количества продукта.

#### 9. Повторные продажи

Грамотная работа с клиентской базой в McDonald's обеспечивает возврат клиентов обратно в заведение. Около 35% клиентов на постоянной основе посещают McDonald's. Преимущества бизнес-процессов представлены на рисунке 7.



**Рис. 7. Преимущества бизнес-процессов «McDonald's»**

Если бы у них не было этих процессов, работающих так же эффективно, как у них, они не продлились бы долго и, безусловно, очень быстро потеряли бы свои лидирующие позиции в индустрии быстрого питания.

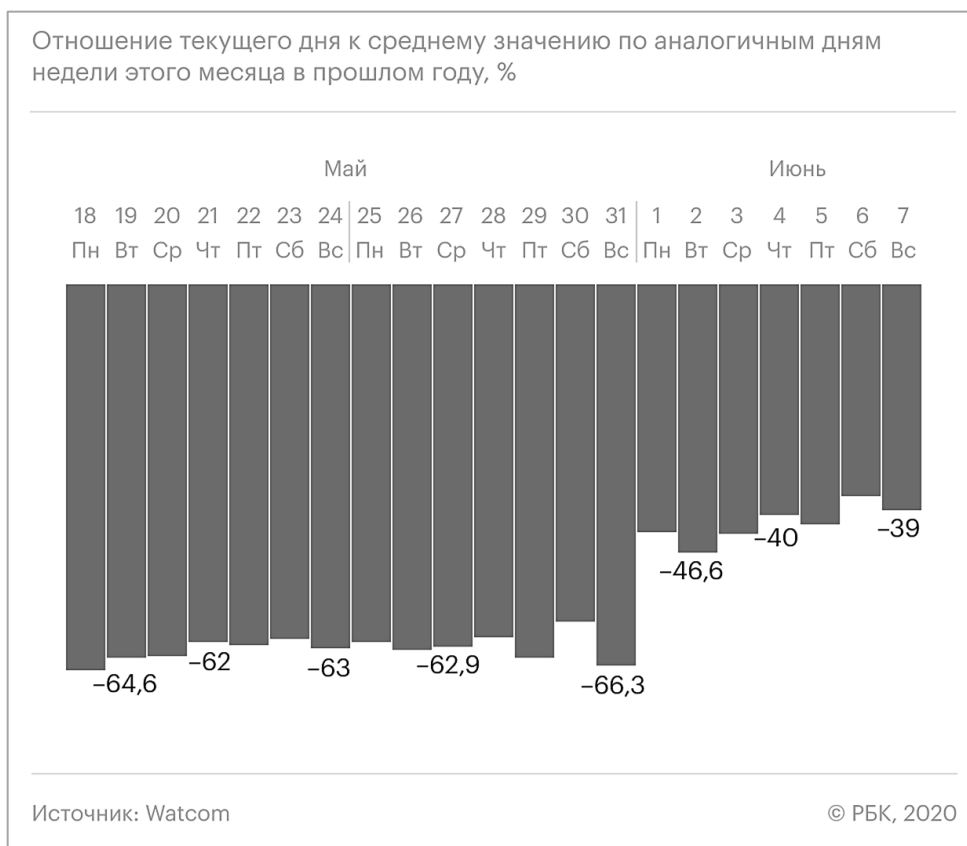
## **2.2. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере ООО «McDonald's»**

Целью данного процесса является обсуждение и уточнение концепции бизнес-процесса путем разработки соответствующей методологии БПР, увеличении эффективности процесса. Цель: «Разработка соответствующей методологии БПР, которая будет поддерживать инициативы в области бизнес-процессов и повышать организационную эффективность»

Процесс означает систематическую, последовательную и логическую последовательность действий, направленных на получение заранее определенного результата эффективным способом. Хаммер и Чампи определяют реинжиниринг бизнес-процессов как фундаментальное

переосмысление и радикальное изменение бизнес-процессов для существенного улучшения критически важных современных показателей эффективности, таких как стоимость, качество, обслуживание и скорость.

«Выручка ООО McDonald's, основной операционной компании ресторанов быстрого питания, впервые за 19 лет показала годовое снижение» В связи с последними обстоятельствами в мире, посещаемость «McDonald's» снизилась более, чем на 60%. Авто-раздача работает недостаточно эффективно, а помещения закрыты в связи с требованиями Министерства Здравоохранения Российской Федерации. На рисунке 8 представлены изменения посещаемости «McDonald's» на фоне коронавируса.



**Рис.8. Изменение посещений «McDonald's» на фоне коронавируса**

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод о том, что в современных условиях компания «McDonald's» нуждается в большем количестве клиентов. Реинжиниринг. Как может работать «McDonald's» на время карантина



Варианты улучшения бизнес-процесса реализации продукции и обслуживания клиентов:

- Обслуживание только навынос, обеденный ресторан закрыт. Потребитель делает выбор через киоск самообслуживания, проводит безналичную оплату и забирает заказ из специальной бесконтактной зоны выдачи.
- Клиент использует окна «МакАвто», сотрудник принимает заказ удаленно, используя гарнитуру. Предпочтительна безналичная оплата, но, если она невозможна, кассир работает в перчатках.
- Потребитель использует окно торговли «МакЭкспресс»; последовательность заказа и выдачи такая же, как и в «МакАвто».
- Обслуживание на кассах входной группы ресторана, посадочные места закрыты. Когда заказ готов, сотрудник из команды выдачи ставит заказ на участок выдачи и отходит на безопасное расстояние.

Такие форматы получения продукции нетипичны для ресторана и не предполагают использование помещений потребителями. Однако в случае закрытия точек компания приложит все усилия, чтобы гарантировать сохранение рабочих мест и сейчас прорабатывает другие меры поддержки.

На фоне распространения коронавируса «McDonald's» прекратили обслуживать клиентов в своих залах с 18 марта и перешли в режим доставки еды, а также попросили поддержать отрасль, чтобы не допустить массового закрытия предприятий. Поэтому улучшение даст возможность купить продукт непосредственно в ресторане, что существенно увеличит прибыль предприятия в данной ситуации. Поддерживая операционную деятельность, «McDonald's» сможет сохранять стабильные цены и обеспечивать бесперебойные поставки.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Реинжиниринг в качестве приема инновационного менеджмента затрагивает инновационный процесс, направленный как на производство новых продуктов и операций, так и на их реализацию, продвижение, диффузию. Поскольку конечной целью реинжиниринга являются нововведения (т.е. инновации), то реинжиниринг в более узком понимании есть реинжиниринг инноваций. Реинжиниринг представляет собой инженерно-консультационные услуги по перестройке предпринимательской деятельности на основе производства и реализации инноваций. Американский ученый М. Хамлер, который ввел в научный оборот термин «реинжиниринг», дал ему такое определение. Реинжиниринг - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений современных показателей деятельности компаний, таких как стоимость, качество, сервис и темпы. Сегодня ООО «McDonald's» - Акции McDonald's находятся в устойчивом долгосрочном восходящем тренде. С 2003 года бумаги выросли более чем в 10 раз. С 2011 по 2015 годы наблюдался боковик около уровня в 100 руб., однако затем снова последовал рост, дошедший до \$218 во второй половине 2019 года. Из-за ситуации с коронавирусом сейчас коррекция от февральских пиков составляет 26%, однако неделей ранее она доходила до 35%. Важно отметить, что McDonald's выплачивает дивиденды, а также активно проводит обратный выкуп (до недавнего времени). Дивидендная доходность сейчас составляет около 3% годовых (\$1,25 в квартал).

В ходе проведенной работы были выполнены все поставленные задачи, проведен анализ аспектов реинжиниринга на предприятии, основные этапы создания бизнес-процессов, примеры реинжиниринга на основе компаний различной направленности, а также реинжиниринг бизнес-процессов на примере ООО «McDonald's».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова; под редакцией О. И. Долгановой. - Москва: Издательство Юрайт, 2015. - 289 с. - (Бакалавр. Академический курс). - ISBN 978-5-534-00866-1. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. (дата обращения: 09.06.2015).
2. Плахотникова, М. А. Информационные технологии в менеджменте: учебник и практикум для среднего профессионального образования / М. А. Плахотникова, Ю. В. Вертакова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 326 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-09488-6. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. (дата обращения: 09.06.2019).
3. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 282 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-05048-6. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. (дата обращения: 09.06.2020).
4. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 367 с. - (Актуальные монографии). - ISBN 978-5-534-03094-5. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. (дата обращения: 09.06.2020).
5. Куприянов, Ю. В. Модели и методы диагностики состояния бизнес-систем: учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов, Е. А. Кутлуниин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 128 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-08500-6. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. (дата обращения: 09.06.2020).

6. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. -Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2015.- 288 с. переиздание 2017 г.
7. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. А. Сергеев. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2018. - 475 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-10216-1. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. (дата обращения: 09.02.2018).
8. Калянов Г.Н. Консалтинг при автоматизации предприятий: подходы, методы, средства. -- М.: СИНТЕГ, 2015
9. Лавриненко, В. Н. Исследование социально-экономических и политических процессов: учебник для бакалавров / В. Н. Лавриненко, Л. М. Путилова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 251 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - ISBN 978-5-9916-3369-7. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. (дата обращения: 09.06.2020).
- 10.Справочник кризисного управляющего / Под. ред. Э.А.Уткина //М. 2019
- 11.Воронцовский, А. В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. - 2-е изд. - Москва: Издательство Юрайт, 2020. - 485 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-12206-0. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450664> (дата обращения: 04.06.2020).
12. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2015. - 336 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-03319-9.
- 13.Е. А. Спиридонова. - Москва: Издательство Юрайт, 2016. - 298 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-06608-1. - Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. - URL:(дата обращения: 09.06.2016)

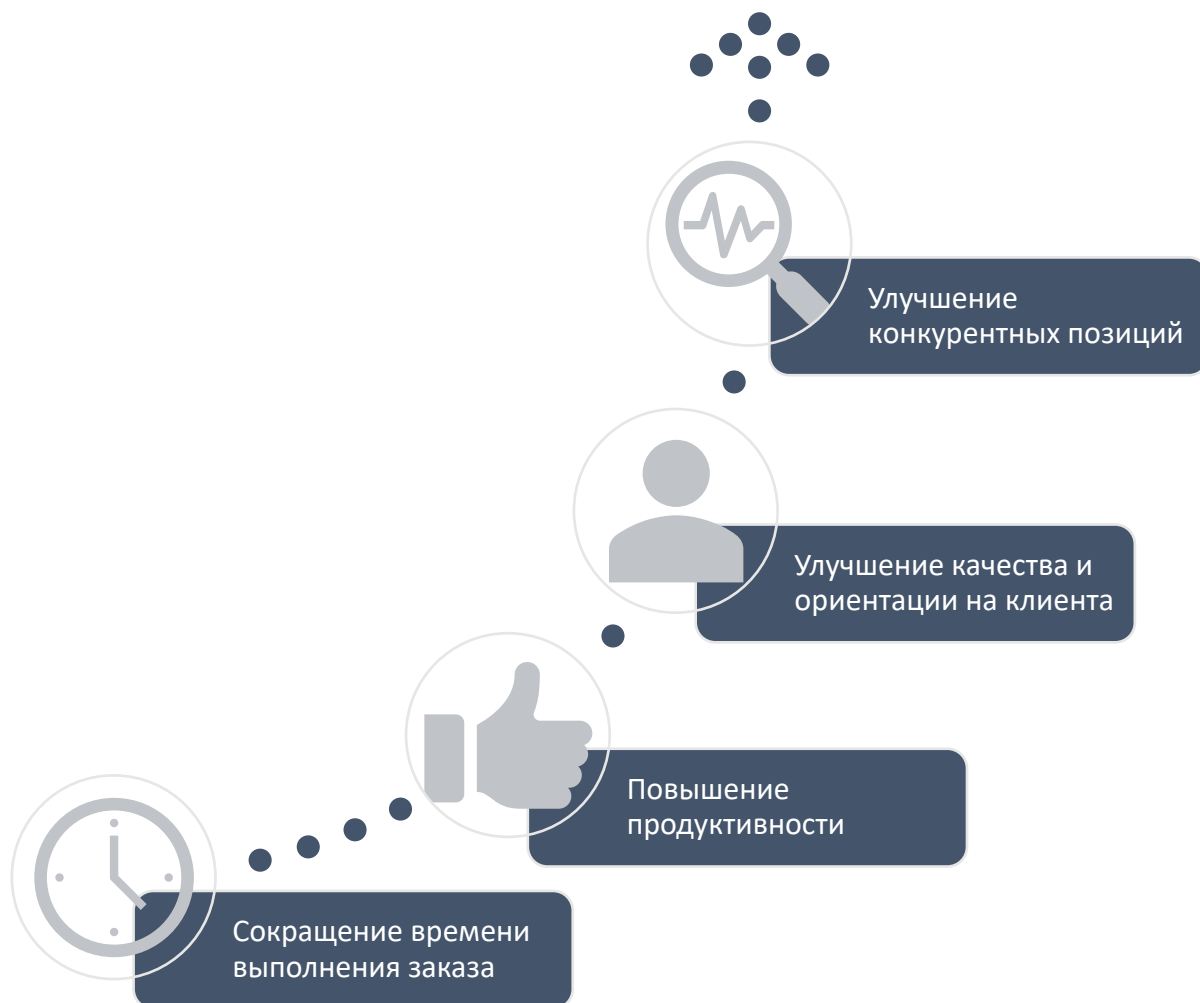
## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А

#### Ключевые характеристики реинжиниринга

№	Элемент	Реинжиниринг
1	Фундаментальный	Реинжиниринг призван определить, чем компания действительно должна заниматься, а затем - как она должна это делать. Реинжиниринг игнорирует то, что есть, он нацелен на то, что должно быть.
2	Радикальный	Radix (лат.) – "корень". Обращение к корням явлений. Осуществить реинжиниринг бизнеса - значит создать бизнес заново, а не внести изменения, усовершенствовать, модернизировать.
3	Существенный	Реинжиниринг призван обеспечить мощный рост результативности, осуществить серьезный прорыв.
4	Бизнес-процессы	Проведение изменений при реинжиниринге направлено на бизнес-процессы. После реинжиниринга работа компании должна быть ориентирована на процессы, в модели управления компанией используется процессный подход, что находит свое отражение в организационной структуре.

Преимущества использования реинжиниринга бизнес-процессов



Этапы создания бизнес-процесса



## Недостатки реинжиниринга бизнес-процессов





**Технологии, используемые предприятием «McDonald's»**

Технология  
единичного  
(мелкосерийного)  
производства

Технология  
крупносерийного  
(массового)  
производства.

Технология  
поточного  
производства.

**Финансовые мультипликаторы McDonald's на 2020 год**

McDonald's Corporation		
Параметр	Значение	
Капитализация в млн. ( РУБ ) на 06.06.2020	8367800	
Коэффициент P/E	20,82	Ниже отрасли в целом
Коэффициент P/S	5,85	Оценивается несколько дороже отрасли
Коэффициент P/BV	-	Отрицательное значение коэффициента из-за значительного количества выкупленных бумаг у акционеров
Доля акционерного капитала в валюте баланса	-	Акционерный капитал отрицателен
Коэффициент текущей ликвидности	0,98	Ниже нормы

Стратегия «Five P»

