

УДК 005.4

**С. В. Корочкина**

Университет ИТМО, Санкт-Петербург, e-mail: miss.korochkina@gmail.com

**А. В. Долженкова**

Университет ИТМО, Санкт-Петербург, e-mail: xp-26@yandex.ru

## **ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ РЕКЛАМАЦИЯМИ» С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ**

**Ключевые слова:** функциональная модель «AS-IS», функциональная модель «AS-TO-BE», бизнес-процесс, рекламация.

Одним из способов повышения эффективности и результативности деятельности организации является внедрение процессного подхода. Процессный подход – это одна из основных концепций управления, которая включает в себя менеджмент взаимосвязанных процессов, анализ и оптимизация которых позволяет понимать и выполнять требования потребителей, тем самым повышая их уровень удовлетворенности качеством продукции и обслуживанием. В данной работе подробно рассматривается один из важнейших бизнес-процессов организации «Управление рекламациями», который непосредственно влияет на удовлетворенность клиента и имидж организации в целом. Авторами представлена общая характеристика и один из возможных способов оптимизации данного бизнес-процесса. В работе особое внимание уделено функциональным моделям «AS-IS» («как есть») и «AS-TO-BE» («как будет»), которые были созданы с использованием CASE-средства анализа и проектирования Egwin Process Modeler. В ходе анализа функциональной модели «AS-IS» («как есть») были выявлены основные недостатки и предложены способы улучшения показателей результативности процесса. С учетом рекомендаций по улучшению процесса была создана функциональная модель «AS-TO-BE» («как будет»), которая позволила подробно визуализировать усовершенствованный бизнес-процесс «Управление рекламациями».

**S. V. Korochkina**

ITMO University, Saint Petersburg, e-mail: miss.korochkina@gmail.com

**A. V. Dolzhenkova**

ITMO University, Saint Petersburg, e-mail: xp-26@yandex.ru

## **OPTIMIZATION OF THE BUSINESS PROCESS «PROCESSING OF COMPLAINTS» IN ORDER TO IMPROVE CUSTOMER SATISFACTION**

**Keywords:** functional model «AS-IS», functional model «AS-TO-BE», business process, complaint.

One of the ways to increase the efficiency and effectiveness of the organization is to introduce a process approach. The process approach is one of the main management concepts, which includes the management of interconnected processes, the analysis and optimization of which allows us to understand and fulfill the requirements of consumers, thereby increasing their level of satisfaction with product quality and service. In this article, one of the most important business processes of the Complaint Management organization is examined in detail, which directly affects customer satisfaction and the image of the organization as a whole. The authors present a general description and one of the possible ways to optimize this business process. In the work, special attention is paid to the functional models of «AS-IS» the main weaknesses were identified and ways to improve process performance indicators were proposed. Based on recommendations for improving the process, the «AS-TO-BE» functional model was created, which made it possible to visualize in detail the improved complaint management business process.

### **Введение**

В любой организации основным источником благосостояния является потребитель, поэтому повышение его удовлетворенности качеством продукции (услуги) является основной целью лю-

бой развивающейся компании. Одним из способов достижения данной цели является внедрение системы менеджмента качества, соответствующей требованиям ГОСТ Р ИСО 9001:2015. Данный стандарт предполагает применение процесс-

ного подхода, который в свою очередь позволяет понимать требования потребителей и выполнять их, тем самым повышая результативность СМК и удовлетворенность потребителей.

Бизнес-процесс «Управление рекламациями» является одним из важнейших процессов в организации, поскольку любая поступившая жалоба и срок ее рассмотрения может повлиять на удовлетворенность клиента и имидж организации в целом. Увеличение срока рассмотрения рекламации может привести к потере постоянных и потенциальных клиентов, именно поэтому необходимо своевременно анализировать и оптимизировать данный бизнес-процесс.

### Цель исследования

Основной целью данного исследования является разработка функциональной модели «AS-IS» бизнес-процесса «Управление рекламациями» с целью выявления и устранения недостатков, а также построение функциональной модели «AS-TO-BE» усовершенствованного процесса.

### Материал и методы исследования

В ходе работы осуществлялся обзор и анализ источников по теме исследования. Объектом исследования является ООО «Хром». Построение функциональных моделей осуществлялось с использованием CASE-средства анализа и проектирования Erwin Process Modeler.

### Результаты исследования и их обсуждение

#### Обоснование выбора предмета исследования

Бизнес-процесс «Управление рекламациями» является одним из основных процессов управления в организации. Владельцем процесса является Руководитель отдела качества.

Цель данного бизнес-процесса – повышение уровня удовлетворенности потребителя качеством произведенной продукции.

Ежемесячно владелец процесса осуществляет оценку результативности бизнес-процесса по приведенным ниже показателям (табл. 1).

**Таблица 1**

### Показатели оценки бизнес-процесса «Управление рекламациями»

№ п/п	Показатель	Критерий
1	Срок рассмотрения рекламации	Не более 4 рабочих дней
2	Срок устранения несоответствий	Не более 5 рабочих дней

Процесс является результативным, если установленные критерии по всем показателям достигнуты. Если хотя бы по одному показателю критерий не достигнут, то процесс является нерезультативным.

Одним из основных показателей результативности бизнес-процесса «Управление рекламациями» является срок рассмотрения рекламации. Согласно Стандарту организации рекламация должна быть рассмотрена в течение 1-4 рабочих дней. При рассмотрении показателей результативности за предыдущий месяц было определено, что срок рассмотрения рекламаций в большинстве случаев превышен – варьируется от 4 до 6 рабочих дней. Процесс является нерезультативным, так как один из показателей по критерию не достигнут. Было принято решение об оптимизации данного бизнес-процесса.

### Функциональная модель «AS-IS» процесса «Управление рекламациями»

Функциональная модель «AS-IS» («как есть») – это модель существующего бизнес-процесса. Модель «AS-IS» позволяет проанализировать текущее состояние и имеющиеся недостатки бизнес-процесса [4]. На рис. 1 представлена функциональная модель «AS-IS» процесса «Управление рекламациями», построенная с использованием CASE-средства Erwin.

Бизнес-процесс «Управление рекламациями» состоит из шести подпроцессов, подробное описание которых представлено ниже.

У.4.01. Выявление и анализ несоответствий. Рекламация поступает в отдел продаж, регистрируется в журнале рекламаций и анализируется сотрудниками отдела: определяются несоответствия

и ответственные за них отделы. Далее осуществляется подготовка и отправка распоряжений в отдел, ответственный за несоответствие, и в отдел качества.

У.4.02. Работа с договором. После получения распоряжения из отдела продаж каждое из подразделений организации самостоятельно устанавливает номер договора и его данные, после чего принимается решение о правомочности требований. Если требования правомочны, то товар с дефектом принимается на диагностику, если нет – отправляется письмо с обоснованием отказа.

У.4.03. Экспертиза. На данном этапе осуществляется экспертиза товара, в ходе которой осуществляется установление факта дефекта. Если дефект установлен, то клиенту предлагается либо устранение дефекта, либо возврат денежных средств. В обратном случае – отправляется письмо с обоснованием отказа.

У.4.04. Устранение дефекта. Если клиент отказывается от возврата денежных средств, то осуществляется устранение дефекта отделом, ответственным за возникновение несоответствия.

У.4.05. Контроль качества. После устранения дефекта осуществляется повторная экспертиза товара в отделе качества. Если дефект устранен, то товар отправляется клиенту, если нет – на устранение несоответствия.

У.4.06. Возврат товара клиенту. На данном этапе оговаривается способ и сроки доставки. В соответствии с договоренностью товар доставляется клиенту.

В ходе анализа функциональной модели «AS-IS» были выявлены следующие недостатки процесса:

А) Дублирование действий при сборе договорной информации. В поступившей рекламации может быть указано несколько дефектов, за которые могут быть ответственными несколько подразделений, следовательно, распоряжения по устранению несоответствий отправляется отделом продаж в несколько подразделений и в отдел качества. Каждое подразделение, которое получило распоряжение, должно самостоятельно выяснять номер и данные договора. Один сотрудник подразделения тратит около одного часа на поиск договора и анализ информации, указанной в нем.

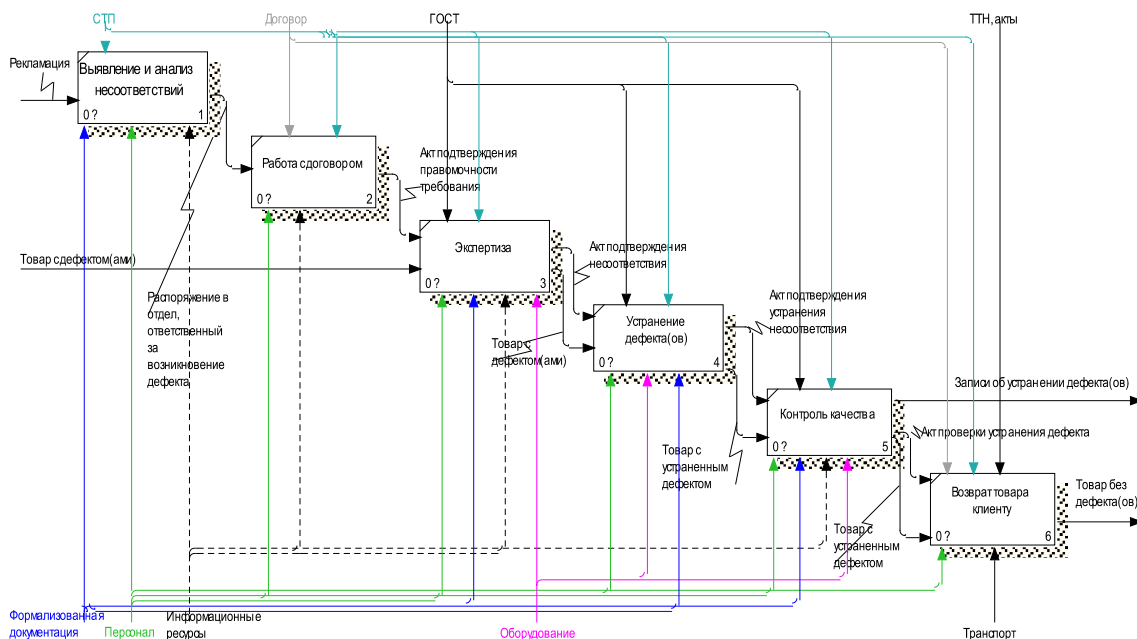


Рис. 1. Функциональная модель «AS-IS» процесса «Управление рекламациями»

В) Дополнительные временные затраты на ожидание и выяснение договорной информации. При поступлении распоряжения из отдела продаж сотрудники подразделений зачастую откладывают поиск договорной информации, дожидаясь пока другое подразделение займется данным вопросом. В свою очередь, это ведет к снижению производительности труда и увеличению продолжительности рассмотрения рекламации со стороны организации.

С) Регистрация информации, содержащейся в рекламации, осуществляется вручную. Поступившая рекламация регистрируется в Журнале рекламаций, который хранится в отделе продаж, вручную. Каждый сотрудник, которому необходимо ознакомиться с рекламацией, затрачивает дополнительное время на уточнение информации лично или по телефону.

Д) Отсутствие системы оповещения клиентов о ходе работ.

Результаты анализа функционирования процесса «Управление рекламациями» представлены в табл. 2.

**Функциональная модель «ТО ВЕ» бизнес-процесса «Управление претензиями»**

Модель «AS-TO-BE» («как будет») – это модель усовершенствованного бизнес-процесса [4]. На рис. 2 представлена функциональная модель «AS-TO-BE» процесса «Управление рекламациями», построенная с использованием CASE-средства Egwin.

После реорганизации алгоритма процесса количество подпроцессов, входящих в бизнес-процесс «Управление рекламациями», уменьшилось до пяти:

У.4.01. Обработка рекламации. С целью минимизации времени рассмотрения рекламации и устранения дублирования работы было принято решение о том, что все рекламации должны поступать, анализироваться и рассматриваться на предмет правомочности в отделе качества. Если требования правомочны, то клиенту отправляется СМС уведомление о том, что организация готова принять товар с дефектом на диагностику, если нет – отправляется письмо клиенту с обоснованием отказа. Все поступающие рекламации регистрируются в едином электронном реестре рекламаций, который доступен для различных подразделений организации.

У.4.02. Экспертиза. Далее товар с дефектом принимается в отдел качества на экспертизу с целью установления факта дефекта. Если в ходе экспертизы дефект подтвержден, то клиенту предлагается устранение дефекта или возврат денежных средств, если нет – отправляется письмо с обоснованием отказа. Если дефект подтвержден и клиент согласен на устранение несоответствий, то в отдел, ответственный за устранение дефекта, отправляется распоряжение из отдела качества и товар с дефектом. Результаты экспертизы регистрируются в реестре рекламаций. С помощью СМС уведомлений клиент информируется о принятии товара и о результатах экспертизы.

**Таблица 2**

Результаты анализа процесса «Управление рекламациями»

Процесс	У4 «Управление рекламациями»
Выявленные недостатки процесса	1. Отсутствие системы оповещения клиентов о ходе работ; 2. Дублирование действий при сборе договорной информации; 3. Дополнительные временные затраты на ожидание и выяснение договорной информации; 4. Регистрация информации, содержащейся в рекламации, осуществляется вручную.
Показатель для улучшения	Срок рассмотрения рекламации
Существующее среднее значение показателя	5 рабочих дней
Цель	Снижение среднего значения показателя «Срок рассмотрения рекламации» до 3 рабочих дней
Способ достижения цели	1. Создание автоматизированной системы управления процессом; 2. Создание системы оповещения клиентов; 3. Перераспределение ответственности; 4. Изменение алгоритма процесса.

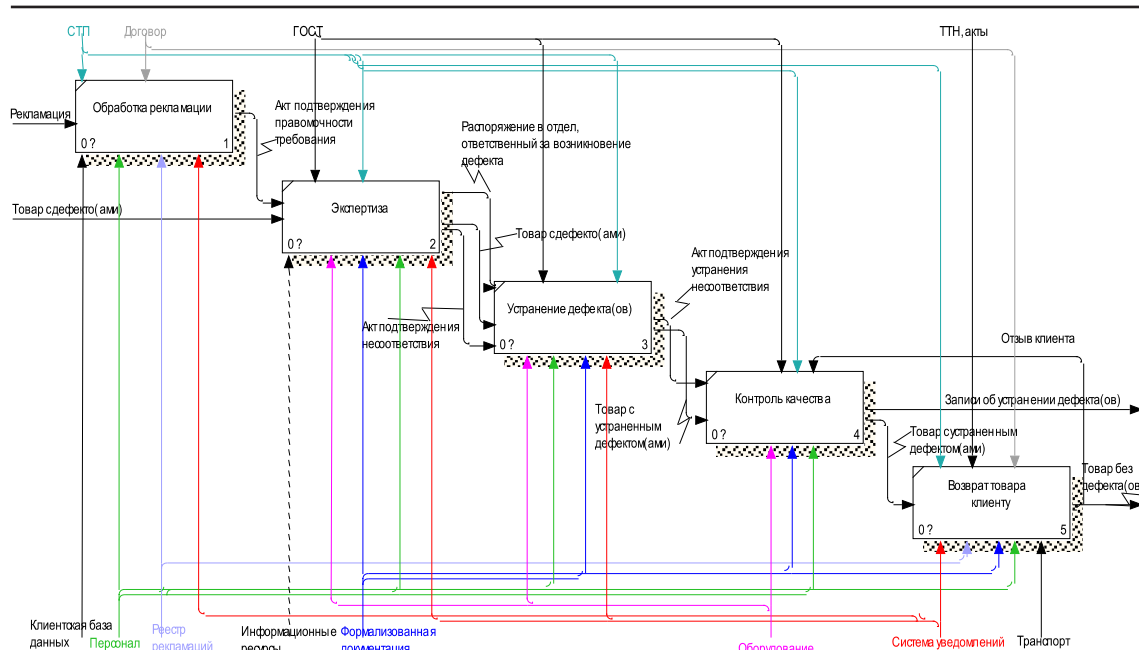


Рис. 2. Функциональная модель «AS-TO-BE» процесса «Управление рекламациями»

У 4.03. Устранение дефекта. На данном этапе осуществляется устранение дефекта.

У 4.04. Контроль качества. После устранения дефекта товар отправляется в отдел качества на повторную экспертизу. Если дефект устранен, то клиенту отправляется СМС уведомление. В обратном случае – товар отправляется в подразделение на повторное устранение несоответствий.

У 4.05. Возврат товара клиенту. На данном этапе оговариваются условия доставки товара. Товар доставляется клиенту в соответствии с условиями, которые были оговорены. После получения товара клиент получает СМС уведомление со ссылкой на анкету, которая позволяет ему оценить качество работ и обслуживания. Данная анкета направлена на поддержание обратной связи с клиентом с целью дальнейшего совершенствования процесса.

### Выводы

Функциональные модели «AS-IS» и «AS-TO-BE» являются наиболее удобным способом представления бизнес-процесса, поскольку позволяют подробно его визуализировать. Модель «AS-IS» отражает ситуацию на текущий период времени и позволяет определить потребность в оптимизации бизнес-процесса.

Модель «AS-TO-BE» позволяет описать алгоритм процесса с учетом внесенных изменений. В ходе исследования была достигнута основная цель – разработка функциональных моделей бизнес-процесса «Управление рекламациями» с целью его оптимизации. В ходе анализа модели «AS-IS» были выявлены такие недостатки, как ручная регистрация договорной информации, дублирование операций и неэффективное распределение рабочего времени сотрудников. Выявленные недостатки были устранены посредством реорганизации алгоритма процесса, перераспределения ответственности и создания АСУ процесса. Также была создана система оповещения клиентов, которая позволяет информировать клиента о ходе работ и поддерживать с ним связь, тем самым повышая его удовлетворенность. После устранения выявленных недостатков была создана модель «AS-TO-BE» усовершенствованного процесса. Хочется отметить, что после оптимизации бизнес-процесса «Управление рекламациями» отмечалось снижение среднего значения критерия по показателю «Срок рассмотрения рекламации» с 5 до 4 рабочих дней. Это говорит о том, что усовершенствованный процесс является результативным, поскольку все критерии бизнес-процесса достигнуты.

*Библиографический список*

1. Худайбердина Д.М. Процессный подход в системе менеджмента качества: теоретические и практические основы внедрения // IX Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых «Россия молодая». 2017. [Электронный ресурс]. URL: <http://science.kuzstu.ru/wp-content/Events/Conference/RM/2017/RM17/pages/Articles/0302028-.pdf> (дата обращения: 01.05.2020).
2. ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2018. 48 с.
3. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. М: Стандартинформ, 2015. 23 с.
4. Михайлов Ю.И. Управление процессами. СПб.: СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2016. 37 с.
5. Раков И.В. Информационные технологии в управлении качеством. СПб.: СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2016. 52 с.