

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Руководитель компании «Дачный Рай»

\_\_\_\_\_ М.В. Цацура  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов  
компании «Дачный Рай»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА  
ЮУрГУ – 38.04.02.2020.(301/510).ВКР

Руководитель работы, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Е.Г. Сухих  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 280

\_\_\_\_\_ А.М. Суханов  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

## АННОТАЦИЯ

Суханов А.М. Разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов компании «Дачный Рай». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-280, 102 с., 24 ил., 24 табл., библиограф. список – 20 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов компании «Дачный Рай».

В работе рассмотрены теоретические основы проектного управления, проведен анализ макроэкономического окружения, микроэкономического окружения компании, выделены факторы внешней и внутренней среды организации, составлен SWOT-анализ и выведены мероприятия, предлагаемые для компании. В ходе исследования бизнес-процессов компании были выявлены проблемные места. В завершение предложены соответствующие рекомендации совместно с расчетом экономического эффекта от их исполнения.

## ABSTRACT

Sukhanov A.M. Developing of the recommendations on subject of improving of business processes of company “Dachiy Ray”. – Chelyabinsk: SUSU, EM-280, 102 pages., 24 drawings., 24 tables., bibliography – 20 names.

The main purpose of this graduation qualification work is to develop recommendations for company «Dachiy Ray» on subject of improving it's business-processes.

In this work, the basics of project management are mentioned. For this company the analysis of macroeconomic and microeconomic environment was made, the environmental factors were analyzed, was made the SWOT-analysis and the activities were offered for company. During the research of business processes of this company the problem areas were found. In conclusion the relevant recommendations were offered including economic calculations, showing an effect of their introduction.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ	
1.1 Понятие процессного подхода.....	10
1.2 Сущность и классификация бизнес-процессов.....	18
1.3 Современные методы управления бизнес-процессами в организации.....	27
2 АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ «ДАЧНЫЙ РАЙ»	
2.1 Характеристика компании «Дачный Рай».....	42
2.2 Описание бизнес-процессов компании «Дачный Рай».....	60
2.3 Анализ продаж компании «Дачный Рай».....	64
3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ «ДАЧНЫЙ РАЙ»	
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности бизнес- процессов.....	75
3.2 Анализ эффективности работы интернет-магазина.....	83
3.3 Эффективность разработанных мероприятий .....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	95

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время весь российский рынок очень сильно поменялся. Самые главные изменения в экономику России внес всеми известный коронавирус. Из-за самоизоляции люди стали предпочитать онлайн-заказы и доставку на дом. Режим самоизоляции, к сожалению, на время очень сильно испортил любому бизнесу ситуацию на рынке: снижение покупательской способности, закрытие магазинов, паника из-за самоизоляции и многое другое очень сильно повлияли на бизнес и заставили бизнес внести изменения в свою модель функционирования.

Пандемия и режим самоизоляции внесли свой спад продаж в бизнесе по торговле строительными и отделочными материалами. Единственное что помогло выстоять бизнесу – это спрос на средства защиты. В начале режима самоизоляции произошел очень падение продаж, так как отдел в ТК «Кольцо» закрыли из-за коронавируса. Однако, постепенно спустя 2 недели люди стали изучать сайты в Интернете и в том числе изучали сайт «Дачного Рая». Так как очень многим сейчас приходится сидеть дома, люди задумались над улучшением жилищных условий. Поэтому клиенты стали выбирать мебель либо себе на балкон, либо на дачу, в зависимости от того где они самоизолировались.

Чтобы как-то привлечь клиентов, руководством компании было принято решение о введении акции «Сидим дома». Акция заключается в том, что на период самоизоляции при оформлении заказа на сайте от 10 000 рублей предоставляется скидка 3% и доставка по городу бесплатно. Такая акция помогла привлечь клиентов с небольшими продажами, а также клиентов с крупными покупками. Так как отдел закрыт, при необходимости посмотреть мебель клиенты могут на складе компании.

Объектом исследования является компания «Дачный Рай», которая занимается торговлей мебелью и предметами интерьера производства Индонезии, Индии, Вьетнама, Малайзии, России. Опыт работы на рынке — более 10-ти лет.

«Дачный Рай» предлагает своим клиентам широкий ассортимент высококачественной мебели и аксессуаров для городских квартир, загородных домов, отелей и ресторанов.

В салоне можно приобрести аксессуары для интерьера: картины, светильники ручной работы, изящные вазы. Для комфортного отдыха на природе «Дачный Рай» предлагает беседки, качели, гамаки, шезлонги.

Клиенты «Дачного Рая» имеют возможность не только оценить все достоинства предлагаемых товаров, посетив салон на 2-ом этаже Торгового комплекса «Кольцо», но и приобрести понравившуюся мебель со склада в Челябинске.

Собственная транспортная служба компании «Дачный Рай» в кратчайшие сроки доставит выбранную Вами мебель по указанному адресу. Высококвалифицированные специалисты окажут помощь в сборке и монтаже конструкций любой сложности.

Предметом исследования является анализ существующих в компании бизнес-процессов с рассмотрением возможности их оптимизации, улучшения с применением цифровых средств.

Цель работы – разработать рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов компании «Дачный Рай».

Для реализации данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы проектного управления;
- описать рассматриваемую компанию;
- провести стратегический анализ компании;
- описать бизнес-процессы компании;
- провести анализ продаж;
- провести ABC-анализ;
- провести анализ рентабельности;
- предложить мероприятия по повышению эффективности бизнес-процессов;
- провести анализ эффективности работы интернет-магазина;
- оценить эффективность разработанных мероприятий.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЦЕССОГО УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1 Понятие процессного подхода

Процессный подход это одна из концепций управления, которая окончательно сформировалась в 80-х годах прошлого века. К концу 80-х годов 20-го века ведущим специалистам по управлению бизнесом стало окончательно ясно, что широко применявшиеся до сих пор системный, функциональный и операционный подходы к анализу и организации деятельности компании (фирмы, предприятия и т.д.) окончательно исчерпали свой потенциал, упёршись в ряд принципиально неразрешимых проблем. Срочно требовалась новая идея и её стала мысль "подход с позиций процесса".

Основоположником процессного подхода принято считать Э. Деминга (США), который предложил перенести на управленческую деятельность представление о процессах, которым пользовался его предшественник Шухарт (США) при анализе технологических проблем. Начиная примерно со времён Ф. Бэкона (Великобритания), представление о процессе широко использовалось в естественных науках. Процессный подход был применён К. Марксом при анализе обращения капитала. Впоследствии философское обоснование процессному подходу в естествознании дал один из крупнейших математиков и философов 19-20-го веков А.Н. Уайтхед (Великобритания) [1]. Уайтхед просто канонизировал в такой форме уже окончательно сложившийся к тому времени в естественных науках диалектико-материалистический подход, основы которого были заложены Ф. Энгельсом с доступным для того времени уровнем формализации и глубины. С тех пор всё естествознание опирается на процессы именно в смысле Уайтхеда. Общая теория процессов применительно к технике создана Хохловым Е.Н. и Бурьгиным Н.А. (СССР) лишь в 60-х годах 20-го века для решения задач обеспечения качества в космической отрасли [2], не став по понятным обстоятельствам достоянием общества. Поэтому "подход с позиций процесса", хорошо известный в узких кругах наших инженеров и учёных, к широким кругам

управленцев пришёл с Запада - с модой на сертификацию на соответствие стандартам ISO 9000 версии 2000.

Рассмотрим определение стандарта ISO 9001: «Процесс - это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, которые преобразуют входы в выходы». Действия процесса должны быть повторяющимися, а не случайными.

Процессный подход – подход к организации и анализу деятельности компании, основанный на выделении и рассмотрении ее бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании или внешней средой. «Правильный» набор бизнес-процессов отдельной компании представляет собой их систему или сеть (рисунок 1), которая охватывает процессы производственного цикла компании, а также процессы управления, обеспечения необходимыми ресурсами.

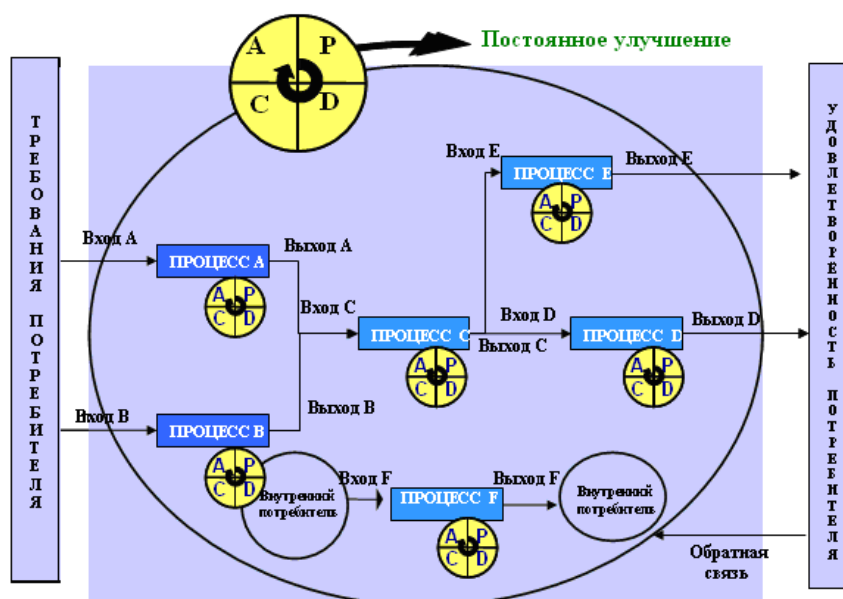


Рисунок 1 – «Правильный» набор бизнес-процессов компании

Подтверждением «прогрессивности» управления бизнес-процессами как подхода к управлению компаниями подтверждается и тем, что необходимость реализации процессного подхода является одним из принципов стандартов ISO 9001. Стандарты ISO 9001, по сути, являются нормативной моделью ведения



бизнеса, выработанную деловым сообществом с учетом мирового опыта и закрепленную в международных стандартах на системы менеджмента.

Среди преимуществ процессного подхода можно отметить:

- клиентоориентированность;
- нацеленность на результат;
- гибкость, более оперативное принятие решений, проведение инноваций в связи с изменением внешней среды;
- непрерывность управления;
- возможность построения эффективной системы мотивации, направленной на максимальный учет результатов работы;
- прозрачность за счет описания бизнес-процессов, их разумной формализации.

Процессный подход основывается на нескольких принципах. Внедрение этих принципов позволяет значительно повысить эффективность работы, но это требует и высокой корпоративной культуры. Переход от функционального управления к процессному требует от сотрудников постоянной совместной работы даже если они относятся к различным подразделениям.

При внедрении управления по процессам важно придерживаться следующих принципов:

- принцип взаимосвязи процессов – организация представляет собой сеть процессов;
- принцип востребованности процесса – каждый процесс должен иметь цель, а его результаты должны быть востребованы;
- принцип документирования процессов – деятельность по процессу необходимо документировать;
- принцип контроля процесса – каждый процесс имеет начало и конец, которые определяют границы процесса;

- принцип ответственности за процесс – в процессе выполнения процесса могут быть задействованы различные специалисты и сотрудники, но отвечать за процесс и его результаты должен один человек.

К приоритетам процессного подхода можно отнести следующие:

- нацеленность на удовлетворение требований клиента;
- освобождение руководства от рутины оперативного управления;
- потенциальность выявления узких мест и резервов работы;
- создание эталонов последовательности действий персонала;
- появление возможности «тиражирования» бизнеса — создания новых бизнес-площадок на основе формализованных бизнес-процессов;
- реализация принципа постоянного совершенствования деятельности.

Процессный подход предполагает наличие ключевых элементов, без которых он не может быть внедрен в организации.

К таким ключевым элементам относятся:

- вход процесса - являются элементы, претерпевающие изменения в ходе выполнения действий;
- выход процесса - являются ожидаемые результаты, ради которых предпринимаются действия;
- ресурсы - являются элементы, необходимые для процесса. В отличие от входов, ресурсы не изменяются в процессе;
- владелец процесса - владельцем является человек, имеющий в своем распоряжении необходимое количество ресурсов и отвечающий за конечный результат (выход) процесса;
- потребители и поставщики процесса есть у каждого процесса. Поставщики обеспечивают входные элементы процесса, а потребители заинтересованы в получении выходных элементов;
- показатели процесса необходимы для получения информации о его работе и принятии соответствующих управленческих решений. Показатели процесса

— это набор количественных или качественных параметров, характеризующих сам процесс и его результат (выход).

За счет того, что процессный подход создает горизонтальные связи в работе организации, он позволяет получить ряд преимуществ, в сравнении с функциональным подходом (рисунок 2).

Основными преимуществами процессного подхода являются:

- координация действий различных подразделений в рамках процесса;
- ориентация на результат процесса;
- повышение результативности и эффективности работы организации;
- прозрачность действий по достижению результата;
- повышение предсказуемости результатов;
- выявление возможностей для целенаправленного улучшения процессов;
- устранение барьеров между функциональными подразделениями;
- сокращение лишних вертикальных взаимодействий;
- исключение невостребованных процессов;
- сокращение временных и материальных затрат.

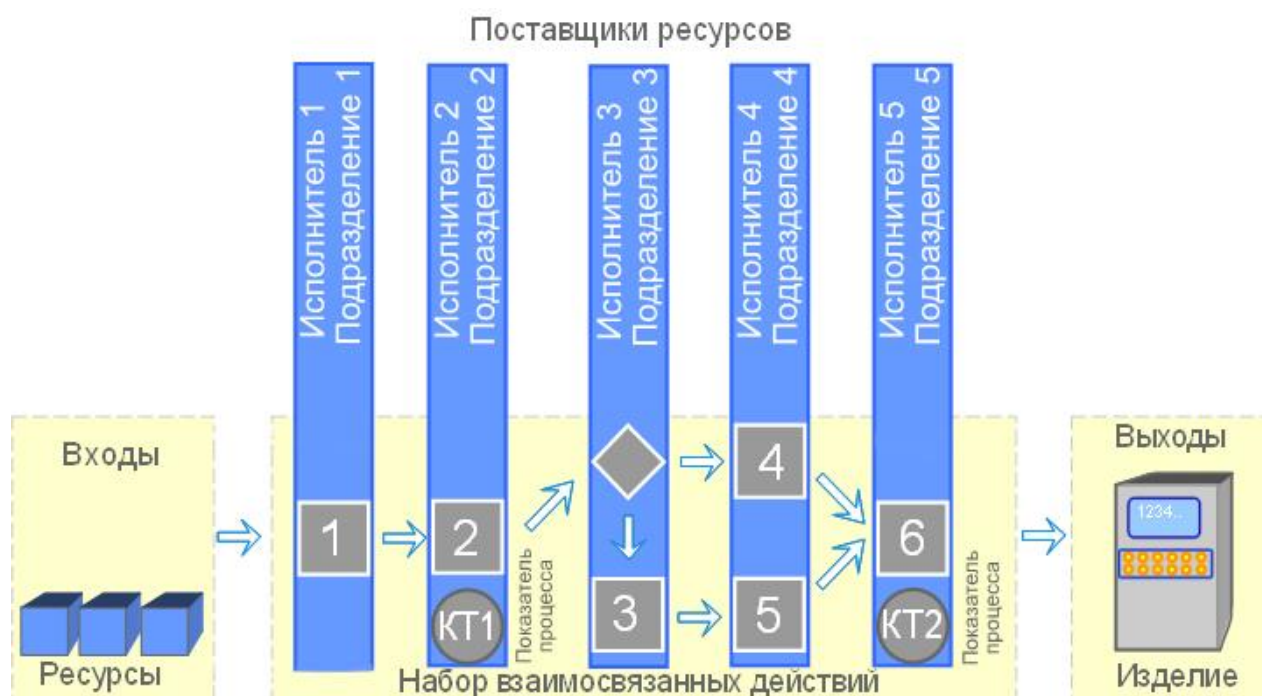


Рисунок 2 – Ключевые элементы процессного подхода

Процессный подход лежит в основе нескольких популярных и достаточно эффективных концепций по совершенствованию работы организаций. На сегодняшний день можно выделить четыре направления, которые используют процессный подход в качестве главного подхода по повышению эффективности деятельности.

К таким направлениям относятся:

- всеобщий менеджмент качества (TQM). Это концепция, которая предусматривает непрерывное повышение качества продукции, процессов и системы управления организацией. В основу работы организации ставится удовлетворение потребителя;
- постоянное улучшение процессов (Continuous Improvement Process). Это концепция, которая предусматривает незначительные, но постоянные улучшения процесса, по всем его составляющим. Наиболее известным подходом, в основе которого лежит постоянное улучшение процессов является японский подход кайдзен (kaizen);
- совершенствование бизнес-процессов (Business Process Improvement) или управление бизнес процессами (Business Process Management). Это подход, направленный на то, чтобы помочь организациям оптимизировать бизнес процессы с целью повышения их эффективности. Изменения процессов осуществляются постепенно, но обязательно на систематической основе;
- реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering). Этот подход возник в начале 90-х годов 20-го века. В его основе лежит переосмысление существующих процессов и их радикальное изменение (перепроектирование). В отличие от трех вышеуказанных подходов реинжиниринг предусматривает быстрое изменение процессов. Также в этом подходе значительный упор делается на применение информационных технологий.

Рассмотрим определение термина "процесс" Хохловым Е.Н. и Бурыгиным Н.А., по смыслу практически идентичное определению Уайтхеда: "Процессом вообще

называется такое двустороннее изменение формы движения материи, в ходе которого наблюдаются переходы от одной стороны процесса к другой, внешне скрытые сферой неопределённости".

Проще говоря, процесс – это изменение формы движения материи. Если понимать (или хотя бы представлять), что такое "форма движения материи", то формулировка выглядит не только лаконичнее, но и несравненно чётче, нежели в стандарте ISO 9001:2000.

Именно эта формулировка отражает естественнонаучное понимание термина "процесс", обеспечивая при решении проблем компании переход от любительства и шаманства к науке по существу, а не по форме. Поэтому удобней и доступней будет следующее определение:

Процесс (лат. *processus* - движение вперёд) - это переход какого-либо объекта или явления из состояния с одними характеристиками (начальными) в состояние с другими (конечными).

В данном случае слово "изменение" приходится заменять словом "переход", так как в большинстве случаев под "изменением" понимают действие (кто-то что-то изменяет). Слово "переход" тоже имеет разные смысл, но контекст ограничивает возможности иных толкований. Здесь процесс как "переход" имеет смысл, который он имеет в физике или химии, и который был вложен в этот термин Уайтхедом. Именно такой смысл обеспечивает при решении проблем компании с помощью процессов переход от любительства и шаманства образца 17-го века к науке 21-го века, науке по существу, а не по форме.

Процесс - это не деятельность, а её следствие. Это изменения, происходящие с объектом, на который направлена деятельность, действие, операция. Даже если процессы идут без явного (видимого) воздействия извне (например, старение полимеров или бюрократизация управленческого аппарата), то и в таком случае первопричиной будет взаимодействие с внешней средой. Как говорил Карл Саган, "чрезвычайно важные утверждения требуют чрезвычайно убедительных доказательств". В отношении данного понимания процесса доказательством

являются достижениями естествознания и промышленности за последние сто лет, как минимум.

При применении процессного подхода в управлении должны изучаться все текущие (подлинные) процессы предприятия, а не искусственно выделенные от деятельности, как например: «процесс менеджмента качества», «процесс хранения печати организации» и т.п. Все существующие, подлинные процессы достигаются за счет привязки сети (системы) процессов к функциональным подразделениям организации.

С целью внедрения процессного подхода требуется осуществить следующие действия:

- осуществить построение, анализ и оптимизацию цепочек создания ценности организации, данный анализ помогает лучше понимать решение задачи построения системы процессов организации
- создать систему (сеть) процессов организации
- оптимизировать организационную структуру компании, на основе системы процессов, что может заключаться в ориентировании организационной структуры на процессы, так как необходимо добиться, чтобы при выполнении процессов были устранены:
  - ✓ зоны безответственности
  - ✓ дублирование функций
  - ✓ пересечение полномочий
  - ✓ неэффективные звенья цепочки
- требуется вести документирование деятельности
- необходимо выработать и внедрить систему показателей для управления компанией и процессами
- организовать управление процессами:
  - ✓ выделить ресурсы (например, средства на разработку информационной системы, регламентов, обучение персонала и т.д.)
  - ✓ создать систему целей и показателей для управления процессами

- ✓ разработать и внедрить процедуры управления корректирующими и предупреждающими действиями
- организовать деятельность по улучшению процессов
- для улучшения процессов требуется, разработать и внедрить систему мотивации

Ключевым понятием процессного подхода является понятие «бизнес-процесса».

## 1.2 Сущность и классификация бизнес-процессов

Бизнес-процесс – это стандартная последовательность (цепочка) действий, которая многократно выполняется в компании для получения заданного результата.

Чтобы правильно описать и проанализировать бизнес-процессы в компании стоит иметь ввиду, что в бизнесе каждый человек может играть разные роли:

- Заказчик – собственник бизнеса. Его ключевая задача – хотеть и задавать вектор развития, а потом спрашивать за результаты исполнения своих желаний.
- Архитектор – тот, кто продумывает архитектуру бизнеса, его стратегию. Он не выполняет работу лично. Он не ставит оперативные задачи и не контролирует их исполнение. Он разрабатывает подходы, алгоритмы и технологии, по которым будут многократно работать другие люди.
- Оперативный управляющий (руководитель) – выполняет работу головами и руками других людей. Он организует своих подчинённых: ставит им задачи, контролирует правильность выполнения ими алгоритмов работы (заданных архитектором в бизнес-процессах и пр.). Также отвечает за результаты – достижение целевых показателей.

- Исполнитель – выполняет работу лично: своими руками, ногами и головой. У него нет никого в подчинении. Он никому не ставит задачи и ни с кого не спрашивает за их выполнение.

В компании бизнес-процессы направлены на то, чтобы производить ценности для клиентов (товары, услуги), а также поддерживать собственную деятельность, оптимизироваться и развиваться.

Внутренние процессы протекают исключительно внутри компании. Если бизнес-процесс подразумевает взаимодействие с клиентом или с другой организацией (поставщики материалов или аутсорсинговых услуг, государственные органы), то он уже не может считаться внутренним.

Функциональные бизнес-процессы обеспечивают главную деятельность компании (производство товаров и услуг), а также поиск клиентов, разработку новых товаров и услуг, продажи и продвижение.

Структурные имеют своей основной целью поддержание существования бизнеса. Под структурными бизнес-процессами подразумевается управление, в том числе персоналом, информацией и ресурсами, а также развитие.

В зависимости от этого признака бизнес-процессы предприятия подразделяются на основные, дополнительные и процессы управления.

Выделяют 4 категории бизнес-процессов:

- основные – составляют суть бизнеса компании, приносят прибыль, за них готов платить наш клиент. Основные бизнес-процессы напрямую связаны с производством товаров и услуг. Они создают продукт (товар или услугу), добавляют стоимость, например, производство упаковки. Фактически клиент готов оплачивать всё то, что создают основные бизнес-процессы компании;
- вспомогательные – нужны для того, чтобы основные процессы могли хорошо выполняться, подразумевают управление финансами, персоналом, логистикой. Все эти процессы клиент не готов оплачивать, потому что они ему не нужны, а нужны лишь самому предприятию. Однако без них оно существовать не способно. Например, бухгалтерия есть в каждой компании,



однако она не создаёт никакой ценности для клиента. Тем не менее, услуги бухгалтеров потребуются для того, чтобы предприятие могло нормально работать и производить свои основные ценности. Сюда же можно отнести, к примеру, приобретение оборудования для офиса (от стульев и канцтоваров до техники), обеспечение связи, охраны;

- процессы управления – определяют технологию управления бизнесом. В первую очередь, управление подразумевает контроль за всем тем, что происходит на предприятии. Не менее важным моментом является выработка стратегии дальнейшего развития компании. Фактически, управление состоит из планирования и контроля за тем, как и насколько достигаются эти планы.;
- процессы совершенствования (саморазвития бизнеса) – их основная задача – сделать развитие бизнеса системными и непрерывными.

У основного процесса всегда на входе клиент (потенциальный клиент) с потребностью, то есть ему от Вас что-то нужно. Но он может не до конца понимать, что именно.

На выходе у основного процесса клиент удовлетворяет свою потребность (получил, что хотел или чуть больше) и доволен. Сама компания получила выгоду. Это не только прибыль, но и репутация на рынке, опыт для команды, новые партнёры и т.д.

Необходимо соблюдать основное правило, помогающее выстроить бизнес-процессы на предприятии оптимальным способом: «один процесс – один руководитель».

Добиться того, чтобы процессы не пересекались, важно ещё и потому, что каждым из них должен заведовать один человек. Например, за все процессы бухгалтерии отвечает главный бухгалтер; за всё, что связано с доставкой – начальник службы доставки.

Не во всех случаях ответственный за бизнес-процесс окажется руководителем конкретного отдела, потому что существуют и сквозные бизнес-процессы,

проходящие сразу через несколько отделов и структурных подразделений компании.

За каждый процесс отвечает один руководитель. Ответственный за бизнес-процесс сможет контролировать все этапы, распределять задания между конкретными сотрудниками и своевременно видеть любые проблемы.

Оптимальным вариантом является такой, когда одновременно существует не более 7 (плюс-минус 2) основных бизнес-процессов, и около 5 дополнительных.

Если бизнес-процессов будет больше, то, скорее всего, окажется так, что один руководитель высшего звена (директор предприятия) не сможет их все одновременно полноценно контролировать. А это грозит накоплением большого количества проблем на протяжении длительного времени, которые затем могут негативно отразиться на работе предприятия.

Если бизнес-процессов оказывается слишком много, то это, говорит о том, что их модель не выстроена до конца и несовершенна, что отдельные процессы дублируют друг друга или иным способом пересекаются. В этом случае нужно подумать о том, как уменьшить их число и сделать всю схему более прозрачной.

Обеспечивающие (вспомогательные) бизнес-процессы напрямую не контактируют с продукцией и предназначены для обеспечения нормального функционирования основных бизнес-процессов. К таким бизнес-процессам относятся: процесс подготовки, обучения и аттестации персонала, процесс управления документацией, который устанавливает порядок разработки, утверждения и ведения документации, регламентирующей деятельность организации и ее отдельных подразделений и обеспечивает эффективную работу всех бизнес-процессов.

Обеспечивающие бизнес-процессы обеспечивают работу основных Процессов (сервисное обслуживание оборудования, обеспечение энергоресурсами и производственной средой, обеспечение работы офиса, информационное обеспечение, обеспечение финансовой под-держки, управление окружающей

средой, PR-деятельность и связь с общественностью и т.д.). При выделении вспомогательных бизнес-процессов действуют аналогичные правила:

Правило 1. Деятельность и персонал вспомогательных бизнес-процессов не работают с продукцией, составляющей цель деятельности предприятия напрямую, а обеспечивают работу основных бизнес-процессов.

Правило 2. Количество вспомогательных бизнес-процессов не должно быть более, чем  $5 \pm 2$ . В ином случае высший руководитель теряет управление организацией по той же самой причине.

Правило 3 и Правило 4. Такие же, как для основных бизнес-процессов.

Третья группа бизнес-процессов — это процессы управления. Бизнес-процессы управления являются также обеспечивающими. Данные бизнес-процессы позволяют управлять предприятием, обеспечивая его выживание, конкурентоспособность и развитие.

К группе управленческих бизнес-процессов относят следующие бизнес-процессы

- процессы, которые обеспечивают выживание, конкурентоспособность и развитие предприятия и регулируют его текущую деятельность.
- процессы, прямой целью которых является управление деятельностью предприятия.

Отличительными особенностями бизнес-процессов управления является их типовая структура. Различие между управленческими процессами определяется спецификой объектов управления, которыми они управляют (рисунок 3).

Типовая структура бизнес-процессов управления представляется стандартной цепочкой управленческого цикла, который состоит из следующих этапов:

Этап 1. «Планирование». На данной этапе собирается информация, проводится ее анализ и разрабатывается план действий.

Этап 2. «Организация». После разработки плана необходимо обеспечить его реализацию — довести мероприятия до сотрудников, обеспечить сотрудников необходимыми для реализации плана ресурсами.

Этап 3. «Учет». По истечении установленного периода необходимо собрать фактическую информацию о выполнении запланированных работ и достигнутых результатов.

Этап 4. «Контроль». После проведения учета план сопоставляется с фактической информацией и проводится анализ отклонений.

«Этап 5. «Регулирование». На последнем этапе принимается решение о последующих действиях — корректировки плана.



Рисунок 3 – Перечень бизнес-процессов управления

Учитывая идентичную структуру и общность бизнес-процессов управления для наиболее распространенных процессов, разработаны и эффективно применяются их типовые описания. Использование типовых схем процессов позволяет значительно ускорить, облегчить и повысить качество работ по описанию управленческой деятельности.

Для этого необходимо принять за основу типовые описания, содержащие максимально возможный набор функций, сравнить с существующей деятельностью предприятия и методом вычеркивания составить описание управленческих бизнес-процессов предприятия «как есть». Использование типовых описаний также позволяет показать, каких функций и бизнес-процессов на предприятии не хватает для того, чтобы перевести предприятие в более оптимальное состояние «как надо».

Бизнес-процесс организации является главной операционной функцией (совокупностью функций), применяющий ресурсы на входе в компанию для их переработки в конечный результат деятельности, которая имеет ценность для потребителя. Элементы бизнес-процесса:

- входы (ресурсы)
- выходы (результат)
- управляющее воздействие обеспечивающие ресурсы (материальные, информационные, финансовые, человеческие)
- цели
- обязанности участников процесса
- входные критерии для элементов или условия, необходимые для того, чтобы начать процесс, входные элементы (информация или материал), необходимые для выполнения процесса
- выходные элементы, которые являются результатами процесса
- критерии выхода (элементы или условия), необходимые для завершения процесса
- критерии эффективности процесса
- инструменты, методы и знания, используемые при исполнении процесса
- модели адаптации процесса для его успешного приспособления в различных контекстах
- границы раздела с другими процессами (рисунок 4)



Рисунок 4 – Структура бизнес-процесса

Развивающиеся бизнес-процессы — это процессы, позволяющие создать цепочку ценности в основном и во вспомогательном бизнес-процессах на новом уровне показателей. К этой группе относят следующие бизнес-процессы:

- Бизнес-процессы, целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе.
- Бизнес-процессы совершенствования и развития деятельности предприятия. Например, разработка продукции и развитие поставщика.

Бизнес-процессы развития представляют инвестиционные виды деятельности, где усилия прикладываются сегодня, а результаты получаются по истечении определенного периода (таблица 1).

Отличительной особенностью бизнес-процессов развития является то, что они на 80% представляют из себя проектную деятельность (проект — это процесс, который реализуется один раз, после чего он завершает свое существование. Ему на смену возникает новый проект, и эта ситуация повторяется многократно).

Таблица 1 – Характеристики бизнес-процессов развития

Определение	Отличительные особенности
Бизнес-процессы, целью которых является получение прибыли в долгосрочной перспективе;	На 80% представляют проекты – процессы, которые выполняются один раз;
Бизнес-процессы, целью которых является совершенствование и развитие деятельности предприятия	Требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами; Предъявляют иные требования к проектному управлению в отличие от требований к операционному управлению

Бизнес-процессы развития — это на 80% проекты, а проекты требуют иных техник управления, которые называют технологиями управления проектами. Соответственно проекты предъявляют другие требования к сотрудникам компании, которые ими управляют и участвуют в их реализации.

При выделении сети бизнес-процессов нужно выбирать такой уровень детализации, при котором количество выделенных бизнес-процессов не будет превышать 20. Для больших и сложных бизнесов этот норматив удваивается и равняется 40. После построения дерева бизнес-процессов каждый бизнес-процесс детализируется далее на работы, из которых он состоит. Этот шаг называют описанием бизнес-процессов.

Глубина описания бизнес-процесса зависит от цели и в каждом конкретном случае индивидуальна. Тем не менее, в проектах по описанию бизнес-процессов учитываются стандартные цели и стандартные критерии определения глубины описания бизнес-процессов. В общем случае процесс нужно декомпозировать до тех пор, пока не будет разграничена ответственность между конкретными сотрудниками предприятия. По достижении этого уровня необходимо остановиться.

Улучшение бизнес-процессов — совокупность методов и подходов, которые дают руководителям компании возможность повысить эффективность ее работы. Как следует из наименования процедуры, которую также иногда называют менеджментом бизнес-процессов, цель ее — улучшение бизнес-процессов, которое

помогает сделать их более эффективными. В организациях, уделяющих внимание совершенствованию бизнес-процессов:

- руководители и сотрудники знают, какие бизнес-процессы у них осуществляются. Эти процессы представлены в виде схем, отражены в процедурных руководствах либо ясно озвучены как «принятые в организации методы работы»;
- менеджеры отслеживают качество выполнения бизнес-процессов с помощью системы формальных показателей, которые могут оценить качество базовых ресурсов и результатов и измерить эффективность работы;
- высшее руководство компании регулярно вкладывает силы и средства в совершенствовании бизнес-процессов. В некоторых случаях вложения направлены на улучшение отдельных операций, например, процесса обработки заказов, в других — на повышение общей конкурентоспособности компании через совершенствование разработки новых продуктов или выработки стратегии;
- организации, не занимающиеся менеджментом бизнес-процессов, могут предпринимать аналогичные шаги, однако делают это от случая к случаю, а не в рамках системного подхода.

Улучшение бизнес-процессов — инструмент, который может быть использован в организации на любом уровне: и менеджером, собравшимся изменить сравнительно несложный процесс внутри своего отдела, и представителем высшего руководства, цель которого — внедрить новую инициативу в масштабах компании, чтобы улучшить продуктивность работы организации в целом.

### 1.3 Современные методы управления бизнес-процессами в организации

Управление бизнес-процессами предприятия включает следующие этапы:

- идентификация бизнес-процессов;
- определение критериев выбора приоритетных бизнес-процессов;



- определение ключевых факторов успеха предприятия (КФУ);
- сопоставление бизнес-процессов и ключевых факторов успеха;
- оценка важности бизнес-процессов;
- оценка степени проблемностей бизнес-процессов;
- разработка матрицы ранжирования бизнес-процессов;
- оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе;
- ранжирование и выбор приоритетных бизнес-процессов;
- разработка матрицы ответственности по бизнес-процессу.

После выявления и идентификации бизнес-процессов оценивается важность бизнес-процессов.

Для этого используется классический подход, согласно которому первым шагом определения важности является определение ключевых факторов успеха предприятия — КФУ. При разработке стратегии, предприятие должно формулировать свою миссию, после чего производится ее декомпозиция на стратегические цели. Из всех сформулированных целей выбираются восемь наиболее важных, которые называют ключевыми факторами успеха

Ключевые факторы успеха — это те стратегические задачи, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждое предприятие должно обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособным и добиться успеха на рынке. Это те факторы, которым предприятие должно уделять особое внимание, так как именно они определяют его успех или провал на рынке, конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность.

Ключевые факторы успеха должны отвечать следующим критериям:

- являются самыми важными целями предприятия;
- являются тем, что должно сделать предприятие, чтобы выполнить свою миссию;
- как правило, начинаются со слов «мы должны ...» или «нам нужно ...»;
- представляют комбинацию тактических и стратегических факторов.

При разработке ключевых факторов успеха, необходимо соблюдать правило необходимости и достаточности, согласно которому каждый ключевой фактор успеха, включенный в список, необходим для достижения миссии предприятия, а все вместе факторы должны быть достаточны для ее достижения.

Вторым шагом определения степени важности бизнес-процессов, является, их сопоставление с критическими факторами успеха. Основная суть сопоставления сводится к тому, что по каждому бизнес-процессу нужно ответить на вопрос: «Какие ключевые факторы успеха поддерживает данный бизнес-процесс?»

Важность процесса определяется степенью его вклада в достижение стратегических целей предприятия, поэтому: чем больше ключевых факторов успеха поддерживает рассматриваемый бизнес-процесс, тем больше его важность.

Установление взаимосвязей между бизнес-процессами и КФУ осуществляется с помощью использования прямого или обратного метода («снизу-вверх» или «сверху-вниз») (рисунок 5).

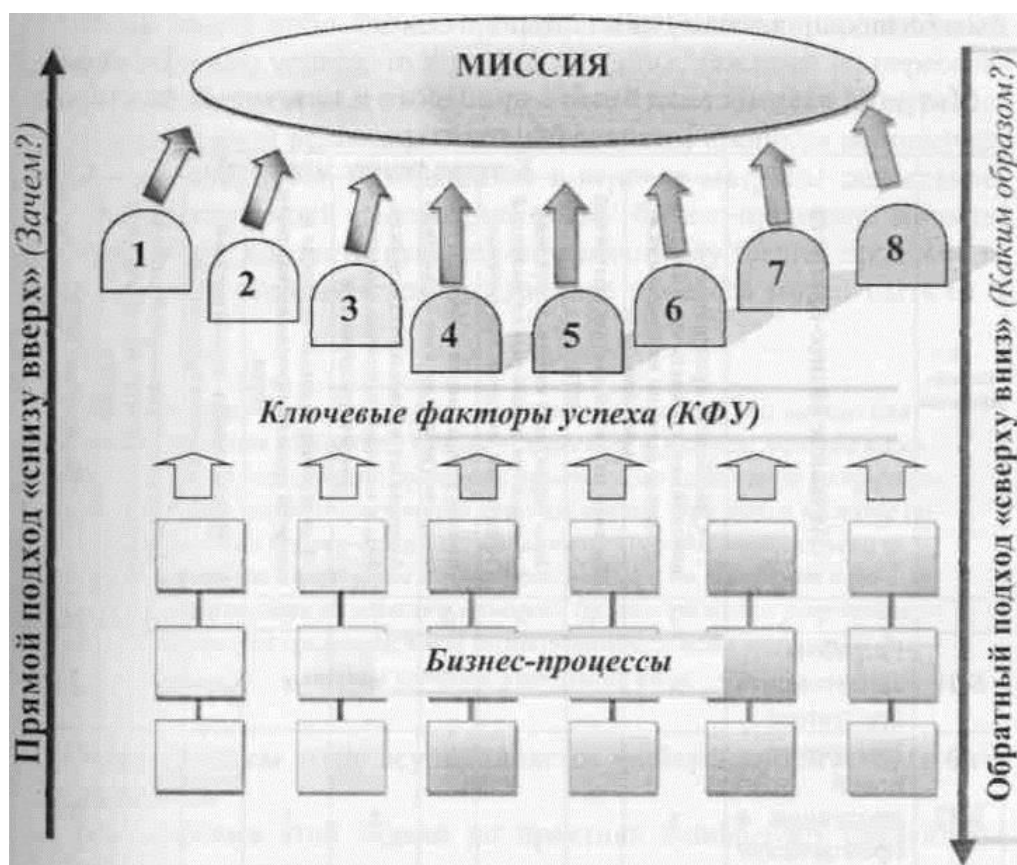


Рисунок 5 – Взаимосвязь бизнес-процессов и ключевых факторов успеха

Критерии важности и степени проблемности бизнес-процесса характеризуют результат, который будет получен на выходе после оптимизации. Другими словами, они характеризуют доходную часть мероприятий по улучшению бизнес-процесса.

Помимо доходной части при выборе приоритетных бизнес-процессов нужно рассмотреть и затратную часть мероприятий по улучшению. Для этих целей используется третий критерий возможности и стоимости проведения изменения в бизнес-процессе.

Для оценки степени проблемности бизнес-процесса необходимо все бизнес-процессы рассматриваются с точки зрения их желаемого и текущего состояния, а также конкурентной ситуации в отрасли, и каждый бизнес-процесс оценивается по шкале от 1 до 5. Значение 1 присваивается самым «хорошим» бизнес-процессам из рассматриваемой совокупности, в которых отсутствуют проблемы, и текущее состояние которых соответствует желаемому. Значение 5 присваивается самым «плохим» бизнес-процессам, в которых имеется много проблем и разрыв между желаемым и текущим состоянием бизнес-процессов является наибольшим среди рассматриваемой совокупности. Значения 2, 3 и 4 присваиваются бизнес-процессам, занимающим соответствующее промежуточное положение по степени проблемности между самыми «хорошими» и «плохими».

Для оценки степени проблемности бизнес-процессов рекомендуется использовать следующие критерии (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии оценки степени проблемности бизнес-процессов

Степень проблемности процесса		Критерии
1	Отличные	Потребители, аудиторы и владельцы считают, что выход процесса в значительной степени лишен дефектов. Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса. Ожидаются и планируются изменения в будущем.

Окончание таблицы 2

Степень проблемности процесса		Критерии
2	Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов. Ожидаются и планируются положительные изменения в будущем.
3	Удовлетворительные	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем. Проводятся мероприятия по улучшению качества бизнес-процессов. Были разработаны критерии отсутствия дефектов.
4	Не очень хорошие	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления. Недостатки можно исправить. Проводятся основные мероприятия по управлению качеством.
5	Плохие	Бизнес-процессы неэффективны или почти не действуют. Существуют серьезные недостатки, требующие принятия мер для исправления. Основные мероприятия по управлению качеством не проводятся.

Для повышения качества результатов оценки степени проблемности бизнес-процессов осуществляется их предварительный анализ. В рамках проведения анализа по каждому бизнес-процессу формулируются основные проблемы, экспертным путем оценивается степень проблемности бизнес-процесса.

На следующем этапе проводится оценка возможности проведения изменений в бизнес-процессе. Для этого необходимо оценить бизнес-процессы по третьему критерию — критерию возможности проведения изменений, который позволит сделать вывод о том, насколько целесообразно в бизнес-процессе провести изменения. Бизнес-процесс может быть одновременно важным, проблемным, но проведение в нем изменений может быть нецелесообразным ввиду их дороговизны, либо потому, что это может привести к иным отрицательным последствиям для предприятия.

Для оценки степени возможности проведения изменений рекомендуется сформулировать основные барьеры, которые могут встретиться на пути проведения изменений. Эти барьеры принято называть барьерами, мешающими проведению изменений, и разбить их на группы:

- группа барьеров «Финансы» относят барьеры, вызывающие излишние финансовые затраты на проведение изменений бизнес-процессов. К данным затратам относятся расходы, которые предприятие понесет в текущем периоде, а также возможные инвестиции в новые технологии и средства;
- группа барьеров «Персонал» относятся барьеры, когда возникают силы сопротивления изменениям, которые обычно наблюдаются со стороны сотрудников. На преодоление этих сил также потребуются и финансовые ресурсы. В общем случае при их устранении могут возникнуть необратимые отрицательные последствия для предприятия — уход ценных сотрудников, снижение морально-психологического климата и как следствие снижение производительности труда и прочее;
- группа барьеров «Законодательство» относят барьеры, мешающие проведению изменений, которые возникают со стороны законодательства. Рассмотрение этих барьеров актуально в случае, если при оптимизации бизнес-процессов планируется перераспределение ответственности между сотрудниками организации или изменение принципов и схем мотивации, либо сокращение персонала.

После определения основных барьеров по каждому выделенному бизнес-процессу нужно ранжировать величину каждого барьера по шкале от 1 до 5. После этого по каждому бизнес-процессу нужно рассчитать суммарную величину сил всех барьеров, которые могут помешать проведению изменений в нем. Суммарная величина всех барьеров может достигать величины нескольких десятков, поэтому необходимо провести нормирование, приведя к диапазону от 1 до 5 для всех бизнес-процессов. Полученное значение называется степенью возможности проведения изменений в бизнес-процессе.

KPI – Key Performance Indicator (ключевой показатель эффективности), они применяются в качестве показателей результативности и/или эффективности бизнес-процессов.

Управление бизнес-процесса (в IDEF0) – управляющие воздействия, регламентирующие выполнение процесса.

Исходя из вышеизложенного определения бизнес-процесса, к основным принципам их выделения можно отнести:

- необходимый результат;
- регулярность действий;
- ценность результата для компании.

Глубина и степень детализации при описании (моделировании) бизнес-процессов определяются в зависимости от конкретных задач, вопросов на которые должно ответить это описание (модель), «проблемностью» и важностью процесса. Наиболее часто описание бизнес-процессов используется для получения ответов на вопросы типа: что, кто и как должен выполнять в рамках деятельности компании.

Основные способы описания бизнес-процессов изложены в таблице 3.

Таблица 3 – Способы описания бизнес-процессов

Способ описания бизнес-процессов	Пример	Достоинства	Недостатки
Текстовое	Стандарты организации, положения, должностные инструкции и др.	Привычность	Тяжело отслеживать взаимосвязь. Высока вероятность неоднозначного понимания. Затрудненный анализ бизнес-процессов из-за избытка малозначимой информации, значительные трудозатраты

Окончание таблицы 3

Способ описания бизнес-процессов	Пример	Достоинства	Недостатки
Текстовое			на поддержание документов в актуальном состоянии
Табличное	Матрица распределения ответственности	Привычность Однозначность	Небольшое число факторов, параметров, которое можно отразить в таблице
Визуальное (графическое)	Организационная структура, блок-схема, технологическая карта и др.	Наглядность, однозначность, разработаны нотации под решения задач	Возможно наличие требований к квалификации
Визуальное с помощью специализированного программного продукта	Сеть бизнес-процессов, Информационные модели для решения различных задач и т.д.	Возможность комбинирования всех предыдущих способов описания бизнес-процессов	Приобретение программного продукта Возможно наличие требований к квалификации

На выбор способа описания бизнес-процессов оказывают влияние такие факторы как:

- задачи, которые компания желает решить, внедряя процессный подход;
- размер и вид деятельности компании;
- сложность бизнес-процессов и их взаимодействия, риски бизнеса;
- квалификация персонала;
- устоявшаяся практика и др.

Определение (назначение) целей бизнес-процессов производится с учетом стратегии компании. Ключевые показатели эффективности KPI, характеризующие степень достижения стратегических целей целесообразно использовать в качестве

показателей результативности и эффективности бизнес-процессов. При выборе показателей необходимо учитывать:

- их соответствие целям;
- возможность и «легкость» контроля.

Управление бизнес-процессами как подход к управлению компанией предусматривает то, что необходимо как совершенствование отдельного процесса в частности, так и системы (сети) процессов в целом. Мировая практика показывает, что система управления, построенная на принципах процессного подхода, является более эффективной и результативной по сравнению с равной ей по масштабу функциональной системой.

Далее рассмотрим другие методы управления бизнес-процессами. Их разделить на три группы.

#### 1. Методы, направленные на управление бизнес-процессами:

- непрерывное совершенствование (Continuous Improvement, CI). Развитие бизнес-процессов организации является долгосрочным и непрерывным. Данный метод реализуется постепенно, снизу-вверх, при этом используются резервы и технологии, которые имеются на предприятии.
- инжиниринг основан на использовании формализованных методов и приемов для детального построения, и внедрения моделей бизнес-процессов;
- реинжиниринг – метод, основанный на отказе от старых порядков, правил и методов при перепроектировании бизнес-процесса. Реинжиниринг предполагает создание бизнес-процесса «с чистого листа». То есть предполагает предварительный анализ и описание существующих бизнес-процессов;
- перепроектирование (концентрированное улучшение) подразумевает совершенствование существующего бизнес-процесса через моделирование его оптимальных параметров и обычно применяется к бизнес-процессам, которые в целом работают хорошо, но могут работать еще лучше.



2. Методы, которые могут быть использованы для управления бизнес-процессами:

- бенчмаркинг применительно к управлению бизнес-процессами представляет собой сопоставление бизнес-процессов собственного предприятия с аналогичными бизнес-процессами иных, более успешных предприятий. В широком смысле бенчмаркинг подразумевает сравнение не только бизнес-процессов, но и клиентов, продукции, затрат и т. д.;
- метод быстрого анализа решения (FAST) основан на быстрой выработке идей и таком же быстром их воплощении в жизнь. Осуществляется специально созданной на предприятии группой и заключается в проведении одно-, двухдневного совещания, на котором определяются способы усовершенствования конкретного бизнес-процесса.;
- функционально-стоимостной анализ (ФСА) – комплексный метод определения стоимости и других характеристик изделий, услуг, потребителей, позволяющий оптимизировать потребительские свойства и издержки. В основе ФСА управления процессами (Value Analysis) лежит концепция стоимости, взаимосвязь между удовлетворением самых разных потребностей и используемых при этом возможностей;
- метод ABC (Activity Based Costing) метод процессного определения и учета затрат. ABC основан на определении методики распределения затрат; создание модели для пооперационного расчета затрат; распределение затрат между бизнес-процессами и бизнес-функциями; занесение в модель соответствующих формул для распределения затрат; получение на основе модели информации о стоимости каждой бизнес-функции, бизнес-процесса, подпроцесса. Метод направлен на распределение и учет затрат, с последующей оптимизацией деятельности предприятия.

3. Методы, опирающиеся на процессный подход:

- TQM (всеобщее управление качеством) подразумевает наличие системы создания и усовершенствования продукции предприятия в соответствии с требованиями и приоритетами рынка.;
- система менеджмента качества в соответствии с ISO (International Organization for Standardization – международная организация по стандартизации) являются: ориентация на потребителя, роль руководства, вовлечение работников, процессный подход, системный подход к менеджменту, постоянное улучшение, принятие решения, основанное на фактах, взаимовыгодные отношения с поставщиками [11].

В таблице 4 представлены сравнительные характеристики методов управления бизнес-процессами:

Таблица 4 – Сравнение методов, применяемых в управлении бизнес-процессами

Название метода	Основные принципы, характеристики метода	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Методы, непосредственно направленные на управление бизнес-процессами			
CI	Долгосрочность Непрерывность Постепенность Улучшение бизнес-процесса самими исполнителями	Нет сильного сопротивления персонала Усовершенствования в текущем режиме	Нет оперативности принятия решений Отсутствие инициативы от персонала
Инжиниринг	Формализованные методы и приемы Детальное построение и внедрение бизнес-процесса Проектирование бизнес-процесса под нужды клиентов	Проектирование бизнес-процесса, соответствующих целям Удовлетворение конкретных групп клиентов	Сложность, трудоемкость Опасность невозможности практического внедрения

Продолжение таблицы 4

Название метода	Основные принципы, характеристики метода	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Методы, непосредственно направленные на управление бизнес-процессами			
Реинжиниринг	Отказ от старых порядков, правил, методик Радикальность Критичность Перепроектирование бизнес-процесса	В случае успеха дает огромные рост эффективности и конкурентные преимущества	Большие финансовые затраты, риск, сопротивление персонала
Перепроектирование	Построение имитационной модели бизнес-процесса Моделирование оптимальных параметров Доведение до совершенства существующих бизнес-процессов	Усовершенствование существующего бизнес-процесса Получение конкурентных преимущества	Небольшой рост эффективности
2. Методы с иной областью применения, которые могут использоваться также для управления бизнес-процессами			
Бечмаркинг	Сопоставление бизнес-процесса с аналогичными бизнес-процессами иных, более успешных предприятий Концентрация на качестве Определение ключевых параметров бизнес-процессов Систематический внешний бенчмар.	Четкая фиксация и мониторинг параметров бизнес-процессов Использование опыта чужих компаний	Вероятность невозможности адаптации чужого опыта Отсутствие компании, которая могла бы стать эталоном Труднодоступность информации

Продолжение таблицы 4

Название метода	Основные принципы, характеристики метода	Сильные стороны	Слабые стороны
2. Методы с иной областью применения, которые могут использоваться также для управления бизнес-процессами			
FAST	Быстрая выработка вариантов усовершенствования бизнес-процессов и их быстрое внедрение Создание специальной группы	Быстрое решение текущих проблем бизнес-процессов	Не подходит для сложных, комплексных задач
ФСА	Комплексность Ориентация на удовлетворение потребителей Оптимизация стоимости бизнес-процессов	Опора на реальные данные о бизнес-процессах Моделирование бизнес-процесса с заданными показателями эффективности	Большие затраты персонала, времени, финансов
ABC	Процессное (пооперационное) определение и учет затрат Оптимизация бизнес-процессов на основе затрат	Ликвидация высоко затратных операций и бизнес-процессов	Отсутствие на предприятии информации для проведения метода
3. Методы, опирающиеся на процессных подход			
TQM	Постоянное улучшение Ориентация на потребителя Культурные изменения Групповая работа и вклад каждого	Самовыражение персонала Удовлетворение всех заинтересованных сторон	Сложность смены парадигмы управления Большие финансовые затраты Низкая отдача от персонала

Окончание таблицы 4

Название метода	Основные принципы, характеристики метода	Сильные стороны	Слабые стороны
<b>3. Методы, опирающиеся на процессных подход</b>			
СМК	Ориентация на потребителя Роль руководства. Вовлечение работников Системный подход Анализ добавленной ценности бизнес-процессов Управление бизнес-процессами на основе цикла Шухарта-Деминга	Управление бизнес-процессами в рамках СМК Наличие документированных стандартов Сертификация СМК Увеличение доверия инвесторов Выход на мировой рынок	Формальность внедрения СМК Отсутствие реальных усовершенствований бизнес-процессов

Можно сделать вывод, что методы, относящиеся к первой группе, целесообразно применять руководителям, которые поставили перед собой цель твердо стать на путь процессного управления предприятием. Нужно также учитывать, что эти методы являются взаимоисключающими и не могут применяться одновременно.

Методы из второй группы объединяет то, что их применение на предприятии не обязательно связано с управлением бизнес-процессами: так, бенчмаркинг может быть направлен на сравнение продуктов и услуг; метод FAST – на быструю выработку решений не в отношении бизнес-процессов, а в отношении возникших на предприятии проблем (например, низкая квалификация персонала); метод ФСА – на оптимизацию ассортимента продукции (с точки зрения ее полезности для потребителей), а не на оптимизацию стоимости отдельных бизнес-процессов; метод ABC направлен на определение и учет затрат и необязательно влечет

последующую оптимизацию бизнес-процессов. Степень применения этих методов в управлении бизнес-процессами зависит от конкретных целей и задач, стоящих перед предприятием.

Методы из третьей группы объединяет то, что они затрагивают все сферы жизни предприятия, включая смену идеологии управления. Эти методы основываются на процессном подходе к управлению, но не ограничиваются им.

#### Выводы по разделу один

В рамках изучения теоретических основ процессного управления были рассмотрены основы процессного подхода, выделены преимущества и принципы, которых надо придерживаться при использовании процессного подхода. Выделены ключевые элементы процессного подхода, концепции, которые можно использовать в организации.

Проанализированы различные определения бизнес-процессов и его структуры, просмотрена классификация бизнес-процессов. Это необходимо для того, чтобы понимать какие бизнес-процессы бывают в компании, какие из них относятся к основным, какие относятся в вспомогательным. Изучены методы управления бизнес-процессами были рассмотрены самые ключевые и основные, которые следует использовать в управлении бизнес-процессами: непрерывное совершенствование (Continuous Improvement, CI), инжиниринг, реинжиниринг, перепроектирование, бенчмаркинг, метод быстрого анализа решения (FAST), функционально-стоимостной анализ (ФСА), метод ABC (Activity Based Costing), TQM (всеобщее управление качеством), система менеджмента качества в соответствии с ISO.

В рамках стратегического анализа выделены сильные и слабые стороны методов управления бизнес-процессов. Определено, что методы управления бизнес-процессами используют в различных сочетаниях, в зависимости от типа предприятия и какой бизнес-процесс рассматривается для управления.

## 2 АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ «ДАЧНЫЙ РАЙ»

### 2.1 Характеристика компаний «Дачный Рай»

«Дачный Рай» - предлагает своим клиентам широкий ассортимент высококачественной мебели и аксессуаров для городских квартир, загородных домов, отелей и ресторанов. Компания была основана в 2007 году.

Основными клиентами компании являются розничные покупатели, которые хотят приобрести мебель для своей квартиры, дома, дачи, бани. У компании уже сформировалась своя база постоянных клиентов. Это клиент из различных поселков, такие как «Западный», «Белый хутор», «Холлмс», «Лесной остров», «Благодатово» и др. Так же есть покупатели из других городов области: Миасс, Златоуст, Пласт и даже из Екатеринбурга.

Так же изредка клиентами становятся кафе, рестораны, бассейны, отели. Например, кофейня «Blueberry», отель «Видгоф», «Соколиная гора», «РЖД», базы при заводах города, куда ездят отдыхать сотрудники заводов и др.

На рынке «Дачный Рай» занимает лидирующую позицию по ассортименту, и до сих пор некоторые клиенты удивляются, увидев ассортимент и его разнообразие, а также заметив какие-то необычные вещи. Как таковых конкурентов выделить сложно, потому что ни у кого в городе больше нет такого большого ассортимента мебели и декора отличного качества. Из конкурентов можно выделить только «Леруа Мерлен», «Castorama» и гипермаркет «Лента». Они становятся конкурентами только на летний сезон времени, когда привозят садовую мебель. Но то качество, которое они предоставляют является плохим, и многие покупатели приходят купить товар в «Дачном Рае» после неудачной покупки у одного из конкурентов.

В качестве дополнительной услуги предлагается доставка по городу (500 рублей), доставка за город (500 руб+20 руб./км) и доставка через транспортные компании в любой город России. Любой клиент может получить квалифицированную консультацию специалиста магазина по интересующим его

вопросам по телефону, на сайте через онлайн-чат, а также в самом отделе в ТК «Кольцо».

График работы отдела в ТК «Кольцо» – с 10:00 до 20:00 ежедневно, график работы отдела доставки – по будням с 9 до 16:45.

В настоящее время весь российский рынок очень сильно поменялся. Самые главные изменения в экономику России внес всеми известный коронавирус. Из-за самоизоляции люди стали предпочитать онлайн-заказы и доставку на дом. Режим самоизоляции, к сожалению, на время очень сильно испортил любому бизнесу ситуацию на рынке: снижение покупательской способности, закрытие магазинов, паника из-за самоизоляции и многое другое очень сильно повлияли на бизнес и заставили бизнес внести изменения в свою модель функционирования.

Пандемия и режим самоизоляции внесли свой спад продаж в бизнесе по торговле мебелью и товарами для дома. Единственное что помогло выстоять бизнесу – это бесплатная доставка и акция.

Не смотря на режим самоизоляции и закрытие отдела, компания «Дачный Рай» продолжала свою деятельность. Сотрудники отдела работали удаленно, отвечая клиентам через онлайн-чат на сайт, принимая заказы, а отдел доставки оперативно доставлял заказы клиентам. Это помогло бизнесу выстоять в период карантина.

### 2.1.1 Анализ макроэкономического окружения

Макроокружение (внешняя среда косвенного воздействия) – совокупность всех влияющих на данную организацию объектов и факторов, которые находятся вне границ организации и на которые организация не имеет возможности воздействовать. Наиболее известным методом анализа макроэкономической среды является PEST-анализ [3].

В данном методе рассматриваются политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, которые влияют на деятельность объекта исследования.



Далее определим факторы каждого элемента PEST-анализа, которые окажут то или иное воздействие на деятельность объекта исследования.

Политико-правовые факторы:

- изменение налогового законодательства;

Из-за введенного режима самоизоляции государством были введены изменения по налогам. Снижены социальные отчисления с 30% до 15%. Так же снижен процент налога по ЕНВД, но бизнес не освободили от уплаты НДС, что накладывает трудности для бизнеса в период самоизоляции и ограничения работы.

- ограничение работы предприятий;
- введение режима самоизоляции.

Ситуация с коронавирусом наложила свои сложности в работе бизнеса, государством были введены ограничения на работу предприятий, из-за которых бизнес терял доход. Из-за введенного режима самоизоляции продажи снизились и пришлось переходить на онлайн торговлю.

Экономические факторы:

- снижение ключевой ставки;
- относительная устойчивость курса рубля;

Социальные факторы:

- снижение доходов населения;
- повышение уровня безработицы в регионе;

Технико-технологические факторы:

- развитие интернет-маркетинга;
- внедрение нового оборудования, работающего через интернет;
- влияние информационных технологий на развитие рынка

Результатом анализа макроэкономического окружения стала PEST-матрица, в которой указаны основные факторы макросреды, оказывающие воздействие на организацию, такие как политическое, экономические, социальные и технологические факторы (таблица 5)

Таблица 5 – PEST-матрица организации

Политические факторы	Экономические факторы
1. Изменение налогового законодательства 2. Ограничение работы предприятий 3. Введение режима самоизоляции	1. Снижение ключевой ставки; 2. Относительная устойчивость курса рубля;
Социальные факторы	Технологические факторы
1. Снижение доходов населения; 2. Повышение уровня безработицы в регионе	1. Развитие интернет-маркетинга; 2. Внедрение нового оборудования, работающего через интернет; 3. Влияние информационных технологий на развитие рынка;

Как видно из таблицы 5, наибольшее значение будут иметь экономические, политические и технологические факторы.

### 2.1.2 Анализ микроэкономической среды компании

Микросреда предприятия – среда прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и другие контактные аудитории.

Анализ микроэкономической среды объекта будет проводиться методом пяти конкурентных сил по Портеру. Модель Портера – модель, представляющая собой инструмент для проведения анализа конкурентных условий, сложившихся на рынке и позволяющая оценить, насколько важное влияние оказывает каждая из пяти сил на компанию [3]. Данная модель позволяет определить, насколько привлекательна та или иная отрасль для компании.

Смысл модели заключается в том, чтобы определить, как влияют четыре фактора на пятый – внутриотраслевую конкуренцию, а затем выявить влияние всех

пяти факторов на фирму. При помощи этой модели выявляют основные потенциальные проблемы и угрозы, с которыми может столкнуться компания в отрасли, кроме этого, проводя анализ на основе модели можно выявить конкурентное преимущество компании. Не стоит забывать и то, что модель стара и всем хорошо известна, а потому ее можно использовать лишь как основу для последующей работы с целью создания стратегии предприятия.

Структура использования указанного метода пяти конкурентных сил по Портеру представлена на рисунке 6.

Товары-заменители.

Товары-заменители всегда существовали на рынке мебели и декора. Если брать весь ассортимент компании «Дачный Рай», то товарами-заменителями являются похожие или подобные предметы мебели из других материалов или более худшего качества.

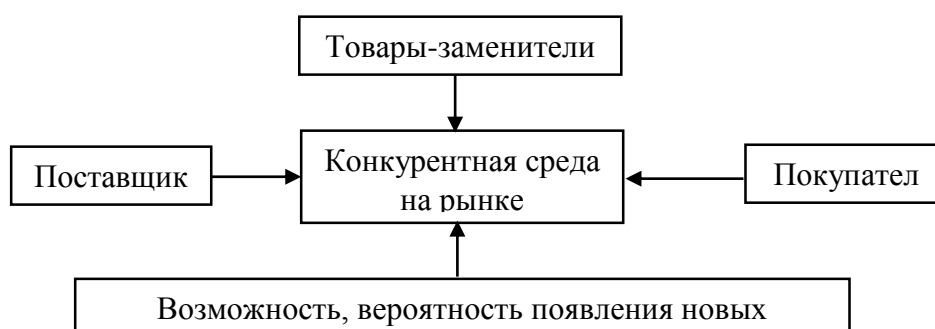


Рисунок 6 – Структура метода оценки пяти конкурентных сил по Портеру

Вероятность появления новых конкурентов.

Вероятность появления новых конкурентов есть, так как существуют относительно низкие входные барьеры, которые бы затрудняли вход на рынок. Однако, постепенно на рынке существующие продавцы мебели, диванов пытаются привезти похожую мебель, например, кресло подвесное, только гораздо низшего качества. Из-за этого очень сложно объяснить клиентам разницу, они это могут понять только на своем опыте.

Покупатели.

Покупателями являются розничные клиенты, которые покупают что-то для квартиры, дома, дачи, а также покупателя изредка являются крупные кафе, рестораны, отели, бары.

Поставщики.

Важным звеном успеха деятельности организации являются поставщики. Залог удачного бизнеса компании «Дачный Рай» является сотрудничество на протяжении уже более 10 лет с заводами-производителями, а также дилерские договора.

Уровень конкурентной борьбы.

Организация ведет свою деятельность на слабо конкурентном рынке. На рынке присутствует огромное количество конкурентов с товарами-заменителями. Стоит во внимание брать самых крупных: «Леруа Мерлен», «Castorama», «Лента». Они привозят похожий товар низшего качества в летний сезон. Каждое предприятие, как и любое другое, имеет сильные и слабые стороны. Характеристика всех предприятий-конкурентов, исходя из их сильных и слабых сторон, представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Сильные и слабые стороны предприятий-конкурентов

Конкуренты	Большой ассортимент	Наличие интернет-магазина	Дешевые товары	Наличие магазина	Медленное обслуживание	Плохой персонал	Слабый маркетинг	Наличие достаточного количества товара
Леруа Мерлен		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Castorama		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Лента		✓	✓	✓	✓	✓	✓	

Из таблицы 6 можно увидеть, что организация работает и развивается в условиях слабой конкуренции. Ни один из конкурентов не показал полного соответствия рассматриваемым критериям. Данный факт заставляет организацию постоянно совершенствоваться и расширять свой ассортимент, повышать качество

продукции и качество работы с клиентами. Отслеживая всех конкурентов у компании «Дачный Рай» имеется в ассортименте мебель и декор различной ценовой категории, чтобы привлечь максимум покупателей.

В результате анализа была сформирована матрица факторов микросреды, оказывающая определенное воздействие на деятельность организации, которая представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица пяти конкурентных сил по М. Портеру

Фактор	Содержание фактора
Товары-субституты	Наличие большого количества товаров-субститутов
Вероятность появления новых конкурентов	Относительно низкие барьеры входа на рынок
Покупатели	1)Наличие постоянных потребителей. 2)Зависимость от потребителей
Поставщики	Надежные поставщики
Уровень конкурентной борьбы	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции

Все факторы, указанные в таблице 7 будут оценены с помощью качественной и количественной оценки.

### 2.1.3 Оценка факторов внешней среды организации

Все факторы, выявленные в таблицах 5 и 7, будут являться либо угрозой, либо возможностью для организации. Возможности могут использоваться организацией для увеличения своих выгод, а угрозы требуют анализа и максимального снижения их влияния.

Факторы, которые были представлены в таблицах 5 и 7, внесем в таблицу качественной оценки (таблица 8), определяя при этом вектор воздействия каждого фактора («-» - отрицательное воздействие, угроза для предприятия; «+» - положительное воздействие, возможность предприятия) и давая пояснение своему решению. Далее проводится оценка веса и степени воздействия каждого фактора,

расчет его средневзвешенной оценки и определение среди них тех, которые будут оказывать наибольшее влияние на предприятие. В качестве балльной оценки берется пятибалльная шкала, где наименьшее число будет означать слабое воздействие фактора на предприятие, наибольшее – наиболее сильное воздействие.

Таблица 8 – Качественная оценка факторов внешней среды организации

Фактор	Оценка воздействия фактора	Вес фактора	Средневзвешенная оценка фактора
Изменение налогового законодательства	+1	0.03	0.03
Ограничение работы предприятий	-5	0.04	-0.2
Введение режима самоизоляции	-5	0.07	-0.35
Снижение ключевой ставки	+2	0.02	0.04
Относительная устойчивость курса рубля	+2	0.06	0.12
Повышение уровня безработицы в регионе	-4	0.1	-0.4
Снижение доходов населения	-3	0.1	-0.3
Развитие интернет-маркетинга	+5	0.18	0.9
Внедрение нового оборудования, работающего через интернет	+4	0.05	0.2
Влияние информационных технологий на развитие рынка	+3	0.08	0.24
Вероятность появления субститутов высокая	-3	0.03	-0.09
Относительно низкие барьеры входа на рынок	-3	0.03	-0.09
Наличие постоянных потребителей.	+3	0.08	0.24
Зависимость от потребителей	-4	0.02	-0.08
Надежные поставщики	+5	0.06	0.3
Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции	-1	0.05	-0.05
Итого		1.00	0.49

Из таблицы 8 видно, что степень влияния возможностей на предприятие сильнее на 0,49 балла, чем степень влияния угроз.

Возможности, которые наиболее вероятны и имеют наибольшую степень влияния: развитие интернет-маркетинга, надежные поставщики, влияние мобильных технологий на развитие рынка.

Угрозы, которые наиболее вероятны и последствия, наступления которых наиболее опасны: ограничение работы предприятия, введение уровня самоизоляции, повышение уровня безработицы в регионе, вероятность появления субститутов высокая.

В дальнейшем полученные возможности и угрозы будут использованы в исходной матрице SWOT-анализа.

Таким образом, из анализа внешней среды можно сделать вывод, что проект зависим от социальных и технологических факторов. На рынке имеется достаточно количество крупных конкурентов, однако, учитывая все жалобы и пожелания потребителей, данная компания востребована на рынке прежде всего из-за предлагаемых цен и ассортимента товара. Эффективность работы компании зависит от таких факторов, как развитие интернет-маркетинга, поскольку сейчас все узнают о компаниях, проводимых акциях, нужных товарах именно из интернета. А в условиях коронавируса сейчас как никогда востребованы интернет-магазины и доставка товаров до покупателя.

Также компания зависит от постоянных клиентов и новых клиентов, именно поэтому у компании большой ассортимент, который постоянно улучшается и меняется, привозится товар под заказ по желаниям клиентов, если такого товара нет в наличии. Постоянно ведется работа с клиентами, предоставляется сервис высокого уровня. Клиенты могут воспользоваться оплатой как наличными, так и оплатой банковской картой.

#### 2.1.4 Оценка факторов внутренней среды

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Изучение внутренней среды

направлено на то, чтобы уяснить какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них. А также преобразовать слабые стороны компании в сильные, чтобы лидировать на рынке и достойно конкурировать на рынке [13].

Анализ внутренней среды открывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Он позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы.

Далее будет проведен анализ внутренней среды компании, будут выявлены сильные и слабые стороны.

Качественная оценка факторов внутренней среды представлена в матрице сильных и слабых сторон в таблице 9.

Таблица 9 – Матрица сильных и слабых сторон

Направленное воздействие фактора	Описание воздействия
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нарботанная клиентская база постоянных клиентов;</li> <li>- Устойчивый коллектив;</li> <li>- Возможность давать клиентам товар с разной ценовой категорией;</li> <li>- Интернет-магазин с возможностью онлайн-оплаты заказа;</li> <li>- Наличие паблика «Вконтакте» и канала в «Инстаграм»;</li> </ul>
Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостаточно развитый интернет-маркетинг;</li> <li>- Отсутствие у руководства видения долгосрочного развития компании;</li> <li>- Высокие цены на некоторые товары;</li> <li>- Один магазин в городе.</li> </ul>



Далее проводится определение доминирующих сильных и слабых сторон анализируемого предприятия (таблица 10). В качестве балльной оценки рассматривается пятибалльная шкала.

Таблица 10 – Количественная оценка сильных и слабых сторон

Фактор	Оценка воздействия фактора	Вес фактора	Средневзвешенная оценка фактора
<b>Сильные стороны</b>			
Наработанная клиентская база постоянных клиентов	5	0.15	0.75
Устойчивый коллектив	5	0.1	0.5
Возможность давать клиентам товар с разной ценовой категорией	5	0.15	0.75
Интернет-магазин с возможностью онлайн-оплаты заказа	4	0.15	0.6
Наличие паблика «Вконтакте» и канала в «Инстаграм»	3	0.15	0.45
<b>Слабые стороны</b>			
Недостаточно развитый интернет-маркетинг	3	0.1	0.3
Отсутствие у руководства видения долгосрочного развития компании	3	0.05	0.15
Высокие цены на некоторые товары	4	0.05	0.2
Один магазин в городе	4	0.1	0.4
Итого	-	1	4.1

Сильные и слабые стороны, которые будут оказывать наибольшее влияние на предприятие представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Матрица сильных и слабых сторон

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нарботанная клиентская база постоянных клиентов;</li> <li>- Устойчивый коллектив;</li> <li>- Возможность давать клиентам товар с разной ценовой категорией;</li> <li>- Интернет-магазин с возможностью онлайн-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостаточно развитый интернет-маркетинг;</li> <li>- Отсутствие у руководства видения долгосрочного развития компании;</li> <li>- Высокие цены на некоторые</li> </ul>

### Окончание таблицы 11

Сильные стороны	Слабые стороны
оплаты заказа; - Наличие паблика «Вконтакте» и канала в «Инстаграм»;	товары; - Один магазин в городе.

Таким образом, из таблицы 11 видно, что сильных сторон больше и они преобладают над слабыми. За счет сильных сторон компания может привлечь внимание клиентов и достойно конкурирует на рынке. Компания постоянно работает над тем, чтобы слабые стороны сделать своими сильными сторонами.

#### 2.1.5 SWOT-анализ

Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

Для более полной отдачи от метода используется также построение вариантов действий, основанных на пересечении полей. Для этого последовательно рассматривают различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании.

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки [14].

При прочих равных возможностях и ресурсах, стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать свои сильные стороны, а также появляющиеся рыночные возможности, компенсировать слабые стороны, избежать или снизить негативное воздействие угроз.

Классический SWOT–анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

Набравшие большее количество баллов угрозы и возможности, а также выявленные доминирующие сильные и слабые стороны в анализе внутреннего потенциального окружения формируются в обобщенную SWOT-матрицу, представленную в таблице 12.

Угроз деятельности предприятия относительно немного. Они могут быть снижены за счет мероприятий, которые будут проводиться в ходе деятельности компании.

Преобладание сильных сторон над слабыми поможет компании, так как это будет являться преимуществами, которые будут привлекать посетителей. Учитывая современные тенденции, будет применяться раскручивание компании через популярные социальные сети, такие как «Вконтакте», «Инстаграм» - они наиболее популярны и эффективны для привлечения клиентов.

Таблица 12 - Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нарботанная клиентская база постоянных клиентов;</li> <li>- Устойчивый коллектив;</li> <li>- Возможность давать клиентам товар с разной ценовой категорией;</li> <li>- Интернет-магазин с возможностью онлайн-оплаты заказа;</li> <li>- Наличие паблика «Вконтакте» и канала в «Инстаграм»;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостаточно развитый интернет-маркетинг;</li> <li>- Отсутствие у руководства видения долгосрочного развития компании;</li> <li>- Высокие цены на некоторые товары;</li> <li>- Один магазин в городе.</li> </ul>
Угрозы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ограничение работы предприятий;</li> <li>- Введение режима самоизоляции;</li> <li>- Повышение уровня безработицы в регионе;</li> <li>- Снижение доходов населения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Появление новых технологий интернет-маркетинга;</li> <li>- Появление новых площадок реализации продукции;</li> <li>- Возможность расширения сотрудничества с крупными компаниями.</li> </ul>

Следующим этапом SWOT-анализа является количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. На этом этапе составляется матрица оценки

силы взаимного влияния SWOT-матрицы (таблица 13). На каждом пересечении сильных, слабых сторон и возможностей, угроз ставится оценка влияния факторов друг на друга.

Данный анализ позволяет, исходя из состояния внешней среды, определить насколько существенны сильные и слабые стороны организации, а также насколько важны возможности и угрозы, исходя из состояния внутренней среды.

Таблица 13 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов, в баллах

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны					Слабые стороны				Итого
		Наработанная клиентская база постоянных клиентов	Устойчивый коллектив	Возмож. давать клиентам товар с разной цен катег.	Интернет-магазин с возможн. онлайн-оплаты	Наличие паблика «Вконтакте» и канала в	Недостаточно развитый интернет-маркетинг	Отсутствие у руков. видения долгоср. развития компании	Высокие цены на некоторые товары	Один магазин в городе	
Угрозы	Ограничение работы предприятий	3	2	1	3	2	1	4	1	1	18
	Введение режима самоизоляции	3	1	1	3	2	2	4	1	1	18
	Повышение уровня безработицы в регионе	3	1	1	2	1	1	2	1	1	13
	Снижение доходов населения	2	1	4	3	2	2	2	1	1	18
Возможности	Появление новых технологий интернет-маркетинга;	5	1	3	5	3	3	1	1	1	23
	Появление новых площадок реализации продукции;	5	2	1	3	3	2	1	1	1	19
	Возможность расширения сотрудничества с крупными компаниями.	2	1	3	1	1	3	1	1	1	14
Итого		23	9	14	20	14	14	15	7	7	

Далее данные, которые были получены в количественной оценке, обобщаются и сводятся в матрицу совокупной количественной оценки SWOT-факторов. Матрица совокупной количественной оценки сильных, слабых сторон, угроз и возможностей представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Наработанная клиентская база постоянных клиентов	23	Отсутствие у руководства видения долгосрочного развития компании	15
Интернет-магазин с возможностью онлайн-оплаты заказа	20	Недостаточно развитый интернет-маркетинг	14
Возможность давать клиентам товар с разной ценовой категорией	14	Высокие цены на некоторые товары	7
Наличие паблика «ВКонтакте» и канала в «Инстаграм»	14	Один магазин в городе	7
Устойчивый коллектив	9		
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Появление новых технологий интернет-маркетинга;	23	Ограничение работы предприятий	18
Появление новых площадок реализации продукции;	19	Введение режима самоизоляции	18
Возможность расширения сотрудничества с крупными компаниями.	14	Снижение доходов населения	18
		Повышение уровня безработицы в регионе	13

Как видно из таблицы 14 наиболее значимым фактором сильных сторон является наработанная клиентская база постоянных клиентов; интернет-магазин с возможностью онлайн-оплаты заказа; возможность давать клиентам товар с разной ценовой категорией; наличие паблика «ВКонтакте» и канала в «Инстаграм».

Наиболее значимым фактором слабых сторон является отсутствие у руководства видения долгосрочного развития компании, а также недостаточно развитый интернет-маркетинг; высокие цены на некоторые товары.

Наиболее весомой угрозой является ограничение работы предприятия, введение режима самоизоляции, снижение доходов населения и повышение уровня безработицы в регионе. Всё это является последствиями коронавируса. Именно эти угрозы сейчас самые сильные для любой сферы бизнеса, поскольку они нанесли серьезный урон в первые моменты карантина.

Значимым фактором возможностей является появление новых технологий интернет-маркетинга, так как интернетом сейчас пользуются все потенциальные клиенты, а ситуация с коронавирусом только увеличила количество пользователей интернетом и количество интернет-заказов. Также к возможностям относится

появление новых площадок реализации продукции и возможность расширения сотрудничества с крупными компаниями. От этих возможностей зависит функционирование компании и её деятельность.

После определения количественных характеристик необходимо сформулировать возникшие проблемы для каждой комбинации сильных и слабых сторон, угроз и возможностей и составить поле решений (таблица 15). Данные мероприятия будут реализовываться в процессе работы предприятия, с целью улучшения работы

Рейтинг решений (таблица 16) сформирован на основании количественной оценки из таблицы 14. Далее в таблице 15 были разработаны сами мероприятия, объединены характеристики стратегических позиций и подсчитаны баллы. Доминирующее решение было принято исходя из наибольшего количества баллов.

Таблица 15 – Формирование проблемных полей матрицы SWOT

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны				Слабые стороны					
		Наработанная клиентская база постоянных клиентов	Устойчивый коллектив	Возмож. давать клиентам товар с разной цен катег.	Интернет-магазин с возможностью онлайн-оплаты заказа	Наличие паблика «Вконтакте» и канала в «Инстаграм»	Недостаточно развитый интернет-маркетинг	Отсутствие у руководства видения долгосрочного развития компании	Высокие цены на некоторые товары	Один магазин в городе	
Угрозы	Ограничение работы предприятий	Добавить услугу создания дизайна интерьера с ассортиментом компании (23)			Заполнить сайт всеми товарами (13)		Разработать план работы в кризис, оптимизации работы (20)				
	Введение режима самоизоляции				Подключить сотрудников к онлайн-чату для оперативных ответов клиентам (22)						
	Повышение уровня безработицы в регионе										
	Снижение доходов населения	Улучшение функционала сайта (17)					Рассмотреть вариант открытия второй точки (6)				
Возможности	Появление новых технологий интернет-маркетинга;								Ввести бесплатную доставку по городу на время карантина (14)		
	Появление новых площадок реализации продукции;										
	Возможность расширения сотрудничества с крупными компаниями.										

В полях матрицы обозначены мероприятия, необходимые для решения проблем, выявленных на предприятии. Клетки матрицы объединены, таким образом, возможно, что мероприятий меньше, чем клеток в матрице. Расшифровка мероприятий представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Рейтинг решений

Ранг	Наименование решения	Сумма
1	Добавить услугу создания дизайна интерьера с ассортиментом компании	23
2	Подключить сотрудников к онлайн-чату для оперативных ответов клиентам	22
3	Разработать план работы в кризис, оптимизации работы	20
4	Улучшение функционала сайта	17
5	Ввести бесплатную доставку по городу на время карантина	14
6	Улучшить интернет-маркетинг	8
7	Рассмотреть вариант открытия второй точки	6

В результате SWOT-анализа произведен переход от простого выделения факторов к количественной их оценке и составлена последовательность мероприятий, необходимых для выполнения. Результаты SWOT-анализа свидетельствует о том, что наибольшее внимание следует уделять привлечению клиентов, а именно добавить услугу создания дизайна интерьера с ассортиментом компании.

Таким образом, в результате проведения стратегического анализа можно сделать вывод о том, что ситуацию в компании можно улучшить и развить организацию, даже несмотря на высокую конкуренцию на рынке.

#### 2.1.6 Анализ трудовых показателей компании

Организационная структура магазина «Дачный Рай» представлена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Организационная структура компании

В компании директор выполняет функции бухгалтера и контролирует весь персонал, поскольку он же является и владельцем компании. Так как персонала не сильно много, директор справляется с этой функцией.

Грузчик и водитель-экспедитор отвечают за доставку до покупателей. Данные сотрудники находятся на складе и ожидают заказы, а также привозят новинки в магазин, это является их основной обязанностью. Они несут ответственность за товар на складе, инвентаризацию, доставку товара клиентам по заказам.

Менеджеры по продажам отвечают за продажи в магазине, разговаривая на прямую с клиентами, а также общаются с клиентами по телефону и онлайн через онлайн-чаты, где так же принимают заказы и консультируют клиентов.

В компании наблюдается стабильный коллектив сотрудников. Более чем за 10 лет существования компании из нее мало кто уволился по своему желанию. Такая стабильность помогла сформировать сплоченный, дружный коллектив, который динамично и эффективно работает, а руководство часто прислушивается к менеджерам по продажам, узнает у них чем интересуются клиенты.

Таблица 17 – Зарплата персонала

Должность	Заработная плата, руб.
Грузчик	25 000
Водитель-экспедитор	30 000
Менеджер по продажам	25 000
Менеджер по продажам	25 000
Общий фонд заработной платы	105 000

Из таблицы 17 видно, что в компании «Дачный Рай» 4 человек персонала, зарплата колеблется в зависимости от должности от 25 000 до 30 000 рублей, общий фонд заработной платы составляет 105 000 рублей, социальные отчисления составляют 31 500 рублей. Таким образом работодатель несет затраты в сумме 136 500 рублей ежемесячно. Менеджеры по продажам имеют оклад 1300 рублей за смену и 1% от продаж, тем самым их зарплата существенно выше, особенно в летний сезон, когда продажи растут.



## 2.2 Описание бизнес-процессов компании «Дачный Рай»

Опираясь на теоретический материал, который был рассмотрен в главе 1 выделим основные, вспомогательные, управленческие бизнес-процессы и процессы совершенствования в компании «Дачный Рай»:

- основные процессы: продажа товаров клиентам;
- вспомогательные: доставка товара, заказ основного ассортимента товаров и товаров под заказ, учет доходов и расходов, инвентаризация на складе;
- управленческие: исследование рынка, привлечение новых клиентов, планирование развития бизнеса, контроль сотрудников, контроль качества исполнения заказов;
- процессы совершенствования: повышение квалификации сотрудников, улучшение качества сервиса, разработка улучшения сервиса и обслуживания клиентов.

На основе основного процесса «Продажа товаров клиентам» рассмотрим схему шагов на рисунке 8:



Рисунок 8 – Бизнес-процесс «Продажа товаров клиентам»

Бизнес-процесс «Продажа товаров клиентам»

Название процесса: Продажа товаров клиентам

Цель процесса: Качественно обслужить гостя

Архитектор процесса: руководитель заведения

Руководитель процесса: руководитель заведения

Таблица 18 – Бизнес-процесс «Обслуживание клиентов и доставка товаров клиентам»

Номер шага	Название шага	Результаты шага	Ответственный за шаг	Исполнитель шага
1	Встреча клиента	- Гость поприветствован - Если гость хочет изучить ассортимент сам, то важно его не беспокоить	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам
2	Консультация клиента по товару	- Отвечать клиенту на интересующие вопросы - Предлагать товар клиенту под его потребности и предлагать сопутствующий товар	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам
3	Оформление покупки	- Отразить заказ клиента в программе после выбора клиентом товара	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам
4	Принятие оплаты от клиента	- Принятие оплаты за заказ от гостя с возможностью выбора способа оплаты	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам
5	Передача заказа в службу доставки (если требуется)	- Передача заказа в службу доставки - Сообщить все данные клиента, адрес доставки и желаемое время доставки	Менеджер по продажам, менеджер службы доставки	Менеджер по продажам, менеджер службы доставки

В данном бизнес-процессе контрольными точками являются: консультация клиента по товару, оформление покупки. Время бизнес-процесса может быть разным в зависимости от клиента и его заявки. Работа с клиентом может быть от 5 минут до часа и более. Очень часто клиент приходит впервые и изучает досконально весь ассортимент или же у него потребность в нескольких предметах мебели и декора. Находясь в салоне, многие клиенты наслаждаются экспозицией и называют салон музеем.

Теперь рассмотрим основной бизнес-процесс интернет-магазина «Продажа товаров клиентам через интернет-магазин».

Бизнес-процесс «Продажа товаров клиентам через интернет-магазин»

Название процесса: Продажа товаров клиентам через интернет-магазин

Цель процесса: Качественно обслужить гостя

Архитектор процесса: руководитель заведения

Руководитель процесса: руководитель заведения

Таблица 19 – Бизнес-процесс «Продажа товаров клиентам через интернет-магазин»

Номер шага	Название шага	Результаты шага	Ответственный за шаг	Исполнитель шага
1	Автоматическое приветствие клиента	- Онлайн-чат автоматически поприветствовал гостя - Если гость хочет изучить ассортимент сам, то он не отвечает и закрывает чат, важно его не беспокоить	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам
2	Консультация клиента по товару	- Оперативно отвечать клиенту на вопросы в онлайн-чате - Предлагать товар клиенту под его потребности и предлагать сопутствующий товар - Консультировать клиента по наличию	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам
3	Оформление покупки	- Если требуется, то помочь клиенту в оформлении заказа через корзину интернет-магазина - Обработать полученный интернет-заказ путем внесения его в программу, а также позвонить клиенту и уточнить наличие товара	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам
4	Выслать клиенту ссылку на оплату онлайн банковской картой	- Сформировать ссылку на оплату в банковской системе и отправить ее клиенту - Закрывать проведение ссылки на оплату после того как клиент сделает оплату	Менеджер по продажам	Менеджер по продажам
5	Передача заказа в службу доставки (если требуется)	- Передача заказа в службу доставки - Сообщить все данные клиента, адрес доставки и желаемое время доставки	Менеджер по продажам, менеджер службы доставки	Менеджер по продажам, менеджер службы доставки

Основная разница между продажей товара в магазине и онлайн в интернет-магазине в том, что в живую в магазине клиент видит большой ассортимент товара, можно посмотреть какой тип товара его интересует, он охотнее идет на разговор, у клиента есть возможно потрогать товар, изучить его детально, если это ему необходимо, а также клиент может посидеть в выбранной мебели, что очень важно для оформления покупки. Время нахождения клиента на сайте может быть от

нескольких минут до более чем часа. Работа же с клиентом начинается с момента, если ему надо ответить в чате и до получения заказа. Менеджер при получении заказа должен позвонить клиенту в течение часа, чтобы подтвердить заказ и наличие товара. По факту в рабочее время это занимает от 5 минут и не больше 15 минут.

Продажа через интернет-магазин сложнее в плане общения с клиентами, потому что не все верят в то, что через онлайн-чат они общаются с живым человеком, но таких посетителей не много. В основном люди охотно сами первые пишут в онлайн-чате, если у них есть вопросы или им нужно помочь с выбором товара, а также узнают наличие товара или расход товара. Через программу онлайн-чата можно следить какой товар смотрит в данный момент клиент на сайте, откуда он зашел на сайт, какой поисковый запрос привел клиента на сайт, первый ли раз зашел клиент на сайт, сколько времени на сайте уже находится, сколько страниц посмотрел. Еще одно из преимуществ онлайн-чата, если клиент оставил в форме обратной связи свое имя, телефон и почту, то с ним проще связаться, если у клиента останутся вопросы по товару. К клиенту можно обращаться по имени, принять у него заявку и связаться с ним позже по телефону просто взяв телефон из онлайн-чата. Единственный минус у интернет-магазина на данный момент, что пока не выложен весь ассортимент товара, так как это достаточно трудозатратно и требует не мало времени. Минус интернет-магазина, что у клиентов нет возможности потрогать мебель, из-за чего часто общение из интернет-магазина переходит в стационарный магазин.

Рассчитаем эффективность обслуживания клиентов. Для расчета эффективности обслуживания за основу взялось обслуживание одного клиента в магазине и в интернет-магазине со средним временем обслуживания:

$$\text{Эф. обслуж}_{\text{основ}} = \frac{t_{\text{факт}}}{t_{\text{общее}}} * 100\% = \frac{10}{60} * 100\% = 16,6\%, \quad (1)$$

$$\text{Эф. обслуж}_{\text{интернет}} = \frac{t_{\text{факт}}}{t_{\text{общее}}} * 100\% = \frac{15}{60} * 100\% = 25\%, \quad (2)$$

Как видно из формул эффективность обслуживания интернет-магазина эффективнее стационарного магазина, так как в расчет бралось именно скорость ответа на вопрос клиента и доведение его до покупки, хотя клиент при этом может на сайте находиться очень долго. Для объективности в магазине тоже бралось время именно общения с клиентов и оформление покупки. Время пока клиент ходит по магазину и сам всё изучает в расчет не бралось. Все же стоит учитывать, что каждый день возникают разные ситуации в магазине при продаже товаров реальному клиенту и тем самым может замедлиться реагирование на интернет-клиента, так как в онлайн-чате отвечает тот же менеджер, который находится в магазине и обслуживает имеющихся клиентов в магазине.

### 2.3 Анализ продаж компании «Дачный Рай»

Отчет о финансовых результатах – характеризует результативность финансово-хозяйственной деятельности организации за отчетный период. Отчет о финансовых результатах был взят из используемой программы в компании, где отражены все необходимые данные для анализа предприятия.

Рассмотрим отчет о финансовых результатах компании за последние 4 года (таблица 20):

Таблица 20 – Отчет о финансовых результатах компании, в рублях

Наименование	2016	2017	2018	2019
Выручка	30 000 000	25 000 000	20 000 000	15 000 000
Себестоимость продаж	12 000 000	10 000 000	8 000 000	6 000 000
Валовая прибыль	18 000 000	15 000 000	12 000 000	9 000 000
Коммерческие расходы	3 550 000	3 550 000	3 550 000	3 550 000
Управленческие расходы	15 000	15 000	15 000	15 000
Прибыль от продаж	14 435 000	11 435 000	8 435 000	5 435 000
Прочие доходы	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0
Прибыль до налогообложения	14 435 000	11 435 000	8 435 000	5 435 000
Налоги	4 388 240	3 476 240	2 564 240	1 652 240
Чистая прибыль	10 046 760	7 958 760	5 870 760	3 782 760

Как видно из отчета о финансовых результатах в компании наблюдается спад продаж. В основном это связано с появлением конкурентов как «Леруа Мерлен», «Castorama», «Лента», а также снижением доходов у населения.

Значения выручки, себестоимости и чистой прибыли отобразим графически на рисунках 9 и 10.



Рисунок 9 – Финансовый результат



Рисунок 10 – Чистая прибыль

Однако, хоть у компании и уменьшилось количество покупателей, зато увеличилось количество постоянных покупателей, которые покупают товар для своего дома на постоянной основе. Также увеличилось количество покупателей-компаний, которые приобретают мебель для своих офисов, ресторанов, кафе, баз отдыха или просто оборудуют зону отдыха или ресепшн в офисе, чтобы поддерживать статус своей компании.

Теперь рассмотрим график продаж интернет-магазина за весь период работы с апреля 2018 года по 5 июня 2020 по месяцам (рисунок 11):

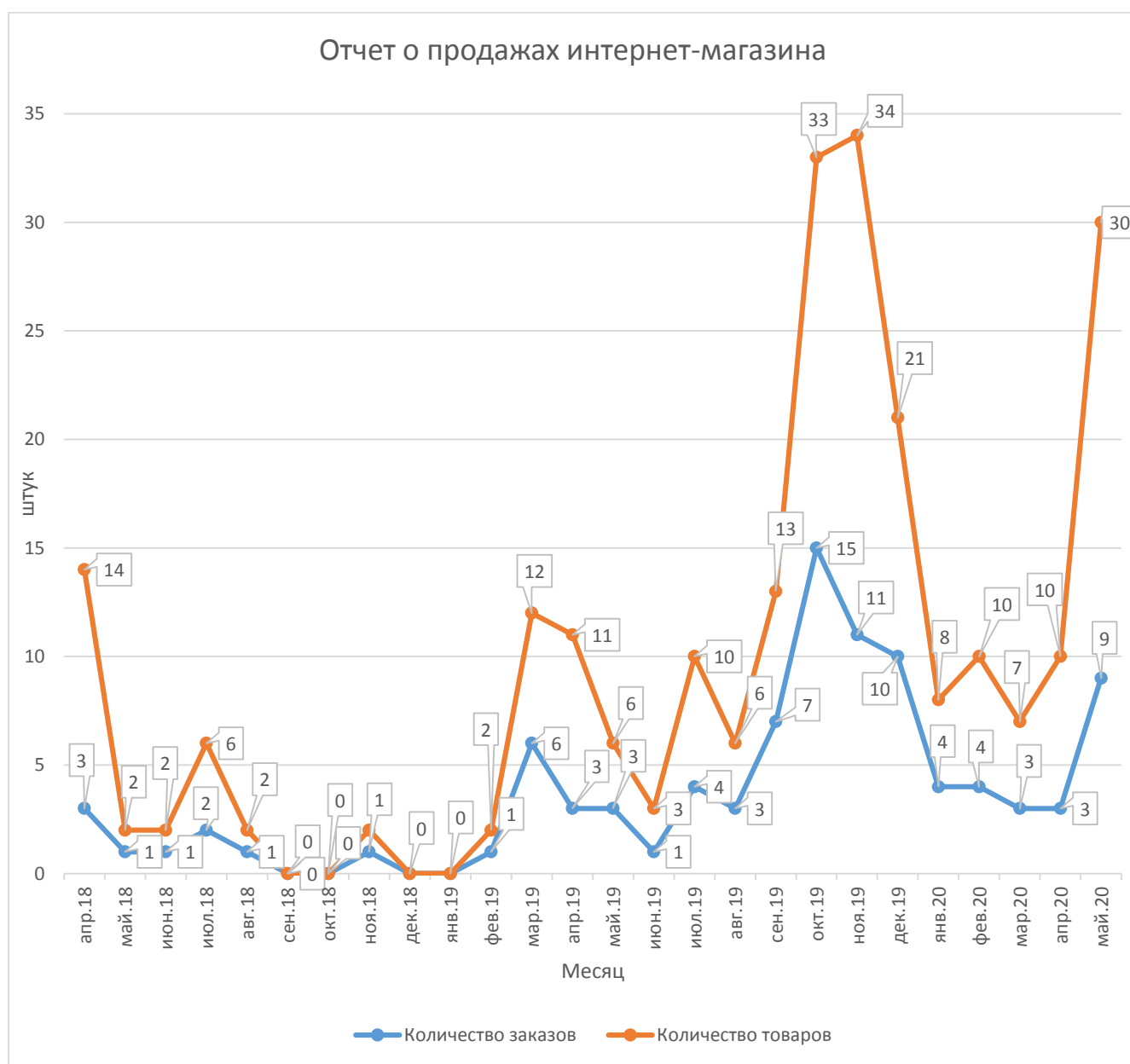


Рисунок 11 – Отчет о продажах интернет-магазина



**Рисунок 12 – Общая сумма заказов интернет-магазина**

Из рисунка 11 и 12 видно, что наблюдаются периодические всплески продаж. Особенно заметен всплеск за последнее время в мае 2020 года. Это связано с тем, что все массово стали изучать интернет-магазины, как только объявили карантин и самоизоляцию из-за коронавируса, а тем, кто остался дома захотелось улучшить свои жилищные условия, поставить мебель на балкон или купить обеденный комплект на дачу, в зависимости от места, где люди находятся на самоизоляции. Стационарный магазин, к сожалению, из-за карантина закрыт и сотрудники стали работать удаленно из дома, так же общаясь с клиентами через онлайн-чат. Руководство предоставило сотрудникам всю необходимую информацию по наличию товара, чтобы сотрудники эффективно предлагали товар клиентам.

Так же руководством было принято решение объявить акцию «Сидим дома». При оформлении заказа на сайте от 10 000 рублей клиенту предоставляется скидка 3% и доставка по городу бесплатно. Именно эта акция помогла компании выжить во время карантина и удалось осуществить продажи более, чем на 230 000 рублей.



В общем в интернет-магазине за период с апреля 2018 по 4 июня 2020 было оформлено 96 интернет-заказа, по ним продано 244 товаров на общую сумму 1 555 943 рубля.

Как видно из графика пока у магазина особо стабильных продаж нет. Это все связано с тем, что клиентам при покупке мебели хочется потрогать мебели и посидеть в ней.

### 2.3.1 ABC-анализ

ABC-анализ (ABC-analysis) — метод, позволяющий определить наиболее значимые ресурсы компании с точки зрения валовых продаж и валовой прибыли.

В маркетинге наиболее востребованным является ABC-анализ ассортимента. Проводится как для отдельного бренда, так и в целом для компании. Метод позволяет определить нерентабельные или низкорентабельные группы товаров, своевременно улучшить и оптимизировать ассортиментный портфель.

Цель ABC анализа – простое, удобное и наглядное ранжирование любых ресурсов с точки зрения их вклада в прибыль или продажи. Благодаря такому ранжированию можно правильно расставить приоритеты деятельности, сфокусировать использование ограниченных ресурсов компании (трудовые, временные, инвестиции и т.д.), выявить излишнее использование ресурсов и предпринять своевременные корректирующие меры.

Периодичность проведения ABC анализа: как минимум 1 раз в год, чтобы стратегически, на ежеквартальной основе.

Для принятия стратегически верных решений результаты данного метода рекомендуется смотреть в динамике за несколько периодов. Ежемесячный анализ проводить можно, но данный промежуток времени слишком мал для реализации принятых решений и слишком мал для отслеживания динамики ситуации

Преимущества ABC-анализа: универсальность, простота и наглядность.

Ограничения ABC-анализа: метод слишком математичен, иногда может не учитывать стратегические цели компании.

Например, развивающиеся категории всегда будут в категории «С», так как в краткосрочном периоде будут иметь минимальный вклад в продажи/прибыль компании.

В основе метода ABC-анализа лежит «Правило Парето», которое звучит следующим образом: 20% усилий обеспечивают 80% результата.

Метод строится по принципу классификации анализируемых ресурсов на 3 группы А, В и С:

- А -группа: обеспечивает 80% продаж/прибыли, обычно составляет 15-20% от всех ресурсов
- В –группа: обеспечивает 15% продаж/прибыли, обычно составляет 35-20% от всех ресурсов
- С-группа: обеспечивает 5% продаж/прибыли, обычно составляет 50-60% от всех ресурсов

Границы групп 80%-15%-5% могут изменяться и могут устанавливаться индивидуально каждой компанией.

Какой показатель ставить в основу ABC анализа – прибыль или валовые продажи – также решать исполнителю анализа. В каждом отдельном случае все зависит от целей анализа.

Например, цель звучит следующим образом — компании необходимо увеличить рентабельность в короткие сроки. В таком случае целесообразно проводить анализ, отталкиваясь от вклада каждой позиции в общую прибыль.

Может быть другая цель: сфокусировать сбытовые усилия на самых продаваемых товарах – в таком случае целесообразнее выбрать валовые продажи.

Методика ABC анализа имеет широкое применение в различных отраслях и видах деятельности благодаря своей универсальности. Может использоваться в стратегическом и тактическом управлении, планировании и бюджетировании, логистике и управлении запасами компании.

Разновидности ABC-анализа:

- ABC-анализ товаров отдельного бренда или всего ассортимента компании;
- ABC-анализ запасов компании;
- ABC-анализ сырья и любых закупаемых материалов;
- ABC-анализ клиентов или групп потребителей;
- ABC-анализ поставщиков;
- ABC-анализ эффективности работы подразделений и анализ трудовых ресурсов;
- ABC-анализ бюджета. инвестиций или любых затрат.

После разделения всех товаров на группы ABC, формируются решения относительно каждой товарной группы. Основные направления выводов, которые могут быть сделаны в результате проведения ABC-анализа:

- группа А – самые важные ресурсы, локомотивы компании, приносят максимальную прибыль или продажи. Компания будет нести большие потери при резком снижении эффективности данной группы ресурсов, а, следовательно, ресурсы группы А должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, часто мониториться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны. На данную группу ресурсов должны быть выделены максимальные инвестиции, лучшие ресурсы. Успехи группы А должны быть проанализированы и максимально транслироваться на другие категории;
- группа В – группа ресурсов, которые обеспечивают хорошие стабильные продажи/ прибыль компании. Данные ресурсы также важны для компании, но могут модерироваться более спокойными и умеренными темпами. Данные ресурсы обычно являются «дойными коровами», относительно стабильны в краткосрочной перспективе. Инвестиции в данный вид ресурсов компании незначительны и необходимы только для поддержания существующего уровня;

- группа С – наименее важная группа в компании. Обычно ресурсы группы С тянут компанию вниз или не приносят дохода. При анализе данной группы необходимо быть очень внимательным и в первую очередь понять причину низкого вклада.

Так как наименований в компании много весь товар можно разделить на 23 группы. При составлении ABC-анализа выделили среднюю цену реализации в каждой группе и отразили реализацию (таблица 21).

Таблица 21 – ABC-анализ ассортимента

№ п.п	Наименование	Средняя реализация, руб.	Вклад, %	Накопительный вклад, %	Группа
1	Подвесные кресла, качели	78044	12%	12%	А
2	Натуральный ротанг	73007	11%	23%	А
3	Искусственный ротанг	206425	31%	54%	А
4	Европейские коллекции	0	0%	54%	С
5	Лофт	64873	10%	63%	А
6	ЭКО-стиль	28560	4%	68%	В
7	Шезлонги, лежаки	45233	7%	74%	А
8	Мебель под ковку	7880	1%	76%	С
9	Мебель для спальни	0	0%	76%	С
10	Беседки, павильоны	0	0%	76%	С
11	Гамаки, зонты	7842	1%	77%	С
12	Тандыры и аксессуары	22450	3%	80%	С
13	Флюгеры, таблички	1000	0%	80%	С
14	Бескаркасная мебель	56033	8%	89%	А
15	Текстиль и посуда	4860	1%	89%	С
16	Часы	4902	1%	90%	С
17	Декор	12770	2%	92%	С
18	Узбекская посуда "Риштан"	4773	1%	93%	С
19	Ландшафтный декор	2193	0%	93%	С
20	Корзины и кашпо	12700	2%	95%	С
21	Искусственные растения	20010	3%	98%	С
22	Товары для детей	8271	1%	99%	С
23	Коллекция "Форчино"	5505	1%	100%	С
		667332	100%		

Из таблицы 21 видно, что в компании преобладают товары групп А и С, что абсолютно логично и компания постоянно отслеживает товары из данной группы. Товары из группы С являются сопутствующими и клиенты, очень часто покупая товар из группы А, возьмут сопутствующий товар из группы С. Например, покупая подвесное кресло клиент может себе еще прикупить корзинку для белья в ванную. И таких примеров можно подобрать очень много. Так что группа С так же важна для компании, потому что клиенты часто берут сопутствующие товары аналогично жевательной резинке на кассе в продуктовом магазине.

### 2.3.2 Анализ рентабельности компании

Показатели рентабельности показывают экономическую эффективность деятельности предприятия через расчет ряда показателей рентабельности.

Рентабельность реализованной продукции ( $R_{РП}$ ) показывает сколько прибыли от реализации приходится на один рубль полных затрат (формула 3).

$$R_{РП} = \frac{ПП}{С/ст} * 100\%, \quad (3)$$

где ПП – прибыль от продаж,  
С/ст – себестоимость.

Рентабельность продаж ( $R_{П}$ ) характеризует эффективность производственной и коммерческой деятельности (формула 4). Показывает какую сумму прибыли получается предприятие с каждого рубля проданной продукции.

$$R_{П} = \frac{ПП}{В} * 100\%, \quad (4)$$

где В – выручка.

Результаты расчетов представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Расчеты показателей рентабельности

В процентах

Показатель	Значение			
	На конец 2016	На конец 2017	На конец 2018	На конец 2019
Рентабельность реализованной продукции	120,29	114,35	105,43	90,5
Рентабельность продаж	48,1	45,74	42,2	36,23

Для мебельной отрасли это стандартная рентабельность, потому что любой мебельной отрасли нужно покрывать большие расходы по аренде помещений под склад, салон, зарплату сотрудникам, транспортные расходы.

#### Выводы по разделу два

В разделе два была описана характеристика компании «Дачный Рай». Анализ макроокружения и микроокружения компании выявил основные политические и экономические факторы, влияющие на деятельность компании. Несмотря на это, сильных сторон и угроз у компании больше, за счет чего она стабильно переживает кризисные времена при наличии небольшого спада продаж. На основе матрицы SWOT были предложены мероприятия: добавить услугу создания дизайна интерьера с ассортиментом компании, подключить сотрудников к онлайн-чату для оперативных ответов клиентам, разработать план работы в кризис, оптимизации работы.

Был проведен анализ конкурентов, которые у компании всего 3 – «Леруа Мерлен», «Castorama» и «Лента». По анализу конкурентов был сделан вывод, что организация работает и развивается в условиях слабой конкуренции. Однако, ни один из конкурентов не показал полного соответствия рассматриваемым критериям. Данный факт заставляет организацию постоянно совершенствоваться и

расширять свой ассортимент, повышать качество продукции и качество работы с клиентами.

Далее в разделе были выделены сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы, на основе которых была составлена матрица SWOT и выведена таблица мероприятий. Самыми главными мероприятиями являются: ввести услугу по дизайну интерьера с ассортиментом компании, подключить сотрудников к онлайн-чату для оперативных ответов клиентам, разработать план работы в кризис.

Также в разделе были выделены и расписаны основные бизнес-процессы компании по продаже товара в магазине и продаже товара в интернет-магазине. Эффективность основного бизнес-процесса в магазине составила 16,6%, а в интернет-магазине – 25%, что является хорошей эффективностью.

Анализ продаж показал, что в компании наблюдается незначительный спад, связанный со снижением доходов у населения, по продажам интернет-магазина видно, что из-за самоизоляции произошел резкий спрос на мебель для дома, так как люди хотят улучшить жилищные условия, находясь дома на самоизоляции.

ABC-анализ ассортимента показывает, что в компании преобладают товары групп А и С, что абсолютно логично и компания постоянно отслеживает товары из данной группы. Товары из группы С являются сопутствующими и клиенты, очень часто покупая товар из группы А, возьмут сопутствующий товар из группы С. Например, покупая подвесное кресло клиент может себе еще прикупить корзинку для белья в ванную. И таких примеров можно подобрать очень много. Так что группа С так же важна для компании, потому что клиенты часто берут сопутствующие товары аналогично жевательной резинке на кассе в продуктовом магазине. Анализ рентабельности показал, что для мебельной отрасли это стандартная рентабельность, потому что любой мебельной отрасли нужно покрывать большие расходы по аренде помещений под склад, салон, зарплату сотрудникам, транспортные расходы.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ «ДАЧНЫЙ РАЙ»

#### 3.1 Разработка мероприятия по повышению эффективности бизнес-процессов

Изучив в главе 1 основы улучшения бизнес-процессов и их управления, а также рассмотрев в главе 2 основные бизнес-процессы компании «Дачный Рай» предлагаются следующие мероприятия по сокращению времени бизнес-процессов.

Ввести услугу по созданию дизайна интерьера для клиентов с использованием ассортимента компании. Такие просьбы поступали уже и со стороны клиентов, так как находясь в салоне у клиентов часто разбегаются глаза от такого большого ассортимента и им нужна помощь в подборе. И также часто бывает, что у людей не хватает фантазии представить выбранную им мебель в своей квартире, доме, даче. Поэтому для таких клиентов стоит внедрить услугу по дизайну интерьера и 3D визуализация.

Для того, чтобы можно было полноценно и профессионально данную услугу предоставлять клиентам сотрудников надо будет сначала обучить пользоваться специальными программами, такими как Photoshop, 3Ds Max.

Стоимость обучения по курсу «Дизайн интерьера» и «3D визуализация» для двух сотрудников составит 100 000 рублей. Срок обучения по курсу «Дизайн интерьера» 1,5 месяца, срок обучения по курсу «3D визуализация» 2,5 месяца. Но прежде чем вкладывать не малые деньги в такую инвестицию стоит выбрать онлайн-марафоны, которых сейчас со время карантина очень много и сотрудники могут за 5 дней получить азы пользования программами, получить знания как создавать быстро простые интерьеры и их 3д визуализацию, а также им будем чем заняться, находясь на удаленной работе. Тем самым у них будет уже готовая база знаний к моменту выхода из карантина и открытия салона в обычном режиме.

Изучив данный рынок можно сделать вывод, что минимальная цена за дизайн интерьера с имеющимся ассортиментом мебели может стоить 150 руб/м<sup>2</sup>. В данную услугу будет входить разговор с клиентом, заполнение анкеты, где сотрудник



должен вписать ответы клиента на вопросы по желаемому стилю. Далее собрав всю необходимую информацию менеджер должен в специальной программе сделать коллажи из интерьерных фотографий, чтобы согласовать с клиентом цветовую гамму, предлагаемую мебель и декор (рисунок 13).

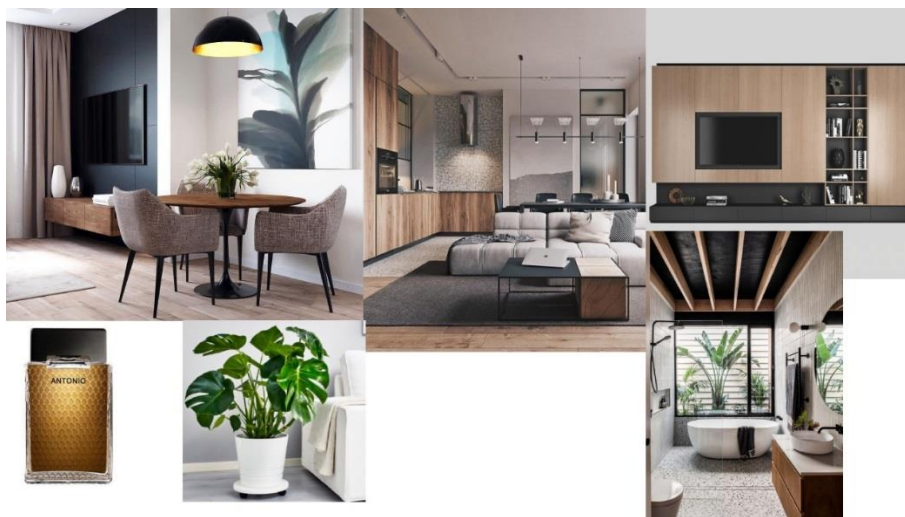


Рисунок 13 – Коллаж предлагаемых решений

Получив согласие от клиента, менеджер должен нарисовать комнату клиента по размерам (схема вид сверху), который получил, и на данной схеме он должен отразить предлагаемую расстановку мебели в тех обозначениях, которые являются стандартными (рисунок 14).



Рисунок 14 – Схема расстановки мебели и цветовые решения

Таким образом, взяв стандартную студию в новостройке площадью 50 м<sup>2</sup>, компания за дизайн интерьера может получить дополнительно 7 500 рублей и удачно совершенную покупку, ведь до этого была высока вероятность, что клиент может уйти без покупки, потому что ему просто не хватит знания и фантазии как сделать расстановку мебели у себя в квартире.

Если же этого клиенту недостаточно, и он хочет получить еще и 3D визуализацию для большей ясности, то менеджер должен в специальной программе 3Ds Max отобразить 3D визуализацию интерьера клиента, то есть сделать реалистичную картинку, желательно несколько ракурсов, если речь идет о планировке квартиры. Минимальная стоимость 3D визуализация на рынке составляет 300 руб/м<sup>2</sup>. Цена обосновывается тем, что для того, чтобы создать такую визуализацию нужно иметь минимальные знания построения архитектурных объектов, знания по стандартам расстановки мебели, расположению кадра и камеры, отображение материалов предметов, чтобы картинка была максимально реалистичной, а также отображение света естественного и искусственного. А также расходуется ресурс компьютера, потому что для создания визуализации нужен мощный компьютер и надо покрывать потребление электроэнергии. Создав всё это в программе, клиент получает вот такую итоговую 3D визуализацию интерьера (рисунок 15).

Таким образом, 3D визуализация той же студии в новостройке будет стоить 15 000 рублей.

Данное мероприятия поможет привлечь большее количество клиентов, заинтересовать тех клиентов, которым понравился товар, но не имея достаточной фантазии они молча ушли из салона, не совершив покупку.

Для сокращения времени ответа и обслуживания клиентов в интернет-магазине стоит подключить всех имеющихся менеджеров к онлайн-чату, чтобы если кто-то из менеджеров занят, то клиенту буквально моментально мог ответить любой сотрудник: директор, менеджер по продажам или второй менеджер по продажам.



Рисунок 15 – 3D визуализация интерьера

Когда сотрудники хорошо набьют руку в 3D визуализации, стоит начать работу вплотную с кафе, ресторанами, отелями, спа. Для этого стоит нанять отдельного человека, который будет заниматься разъездами, искать заведения, которые только планируются открываться или хотят сделать обновление интерьера. Это достаточно сложный процесс, так как это обычно происходит незаметно, и потребители только потом видят уже готовый результат. Часто что-то подобное можно заменить в Инстаграм-аккаунтов заведений общественного питания, а значит для этого надо за ними всеми следить и желательно наладить контакты, познакомиться с собственниками заведений, ведь любая смета по обновлению ресторана может стоить от 1 000 000 рублей и выше.

Сейчас компания платит за 1 менеджера 14 256 рублей за 2 года лицензии онлайн-чата. Стоимость подключения 3 сотрудников к онлайн чату (добавление



еще 2-х человек) стоит 42 748 рублей за 2 года. Плюсы онлайн-чата еще в том, что сотрудники могут напрямую переписываться между собой или с директором компании, если возникают какие-то вопросы. Продажи с сайта должны достаточно быстро эти вложения окупить, потому что клиенты будут более лояльно относиться к компании и охотнее приходить за покупкой в салон или оплачивать товар онлайн после диалога с менеджером компании

Так же стоит до конца заполнить сайт товаров и поработать над необходимой структуризацией сайта, чтобы выходить первыми в поисковике по ключевым словам, и очень важно поработать над поиском на сайте. Нужно его оптимизировать, чтобы он корректно и правильно выдавать нужный товар по любому возможному запросу. Для примера рассмотрим, как сейчас выглядит интернет-магазин (рисунок 16).

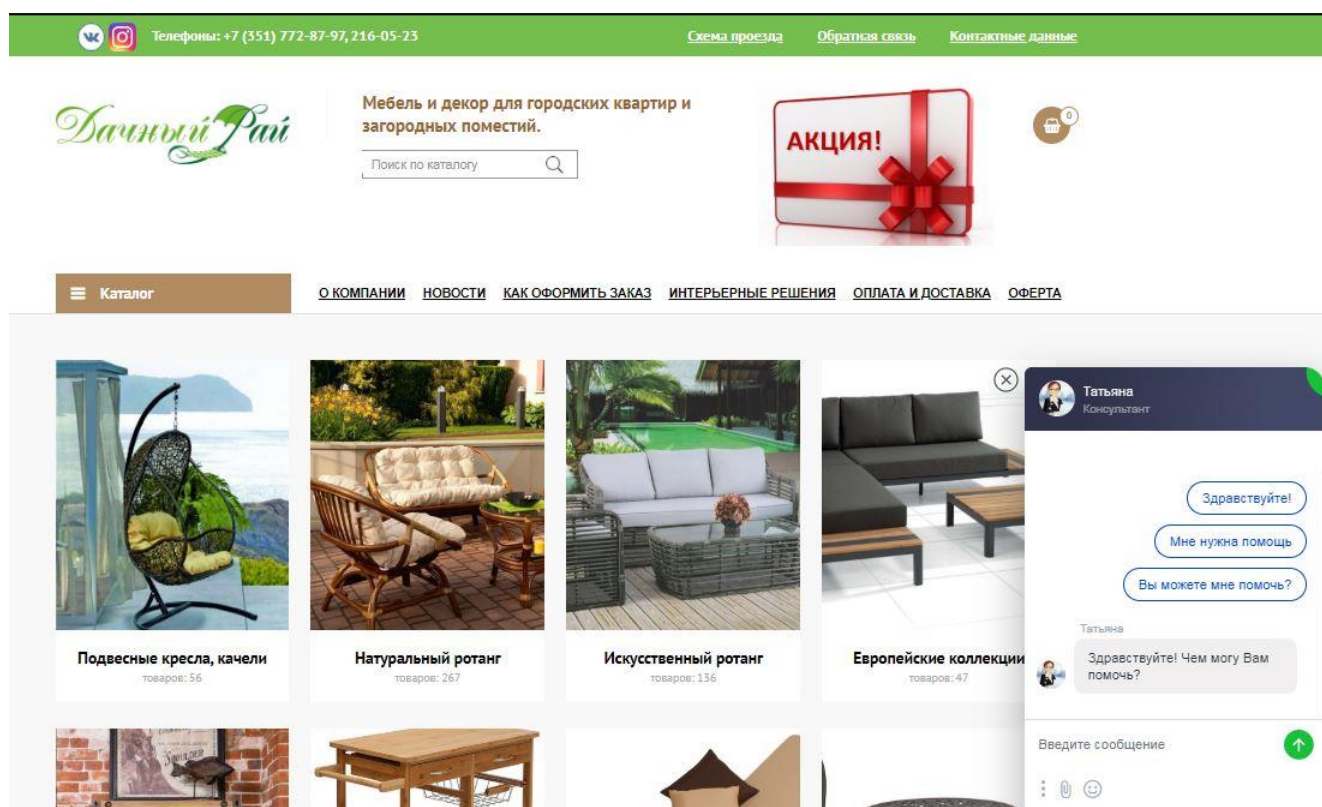


Рисунок 16 – Главная страница сайта «Дачный Рай»

На рисунке 16 можно увидеть главную страницу сайта «Дачный Рай», где клиент сразу видит разделение товара по группам, как они были представлены в

таблице 21. Ориентируясь по фото или названию группы клиент может достаточно быстро найти интересующий его товар. На сайте есть так же раздел «Интерьерные решения», где клиент может посмотреть какой можно сделать интерьер с тем или иным товаром (рисунок 17). Справа внизу находится онлайн-чат, где клиенты могут задать любой вопрос менеджеру и быстро получить ответ. Клиент может так же воспользоваться готовыми фразами «Здравствуйте», «Мне нужна помощь», «Вы можете мне помочь?». Замечая, как происходят диалоги, клиенты очень часто пользуются этими готовыми фразами, чтобы быстро начать разговор с менеджером.

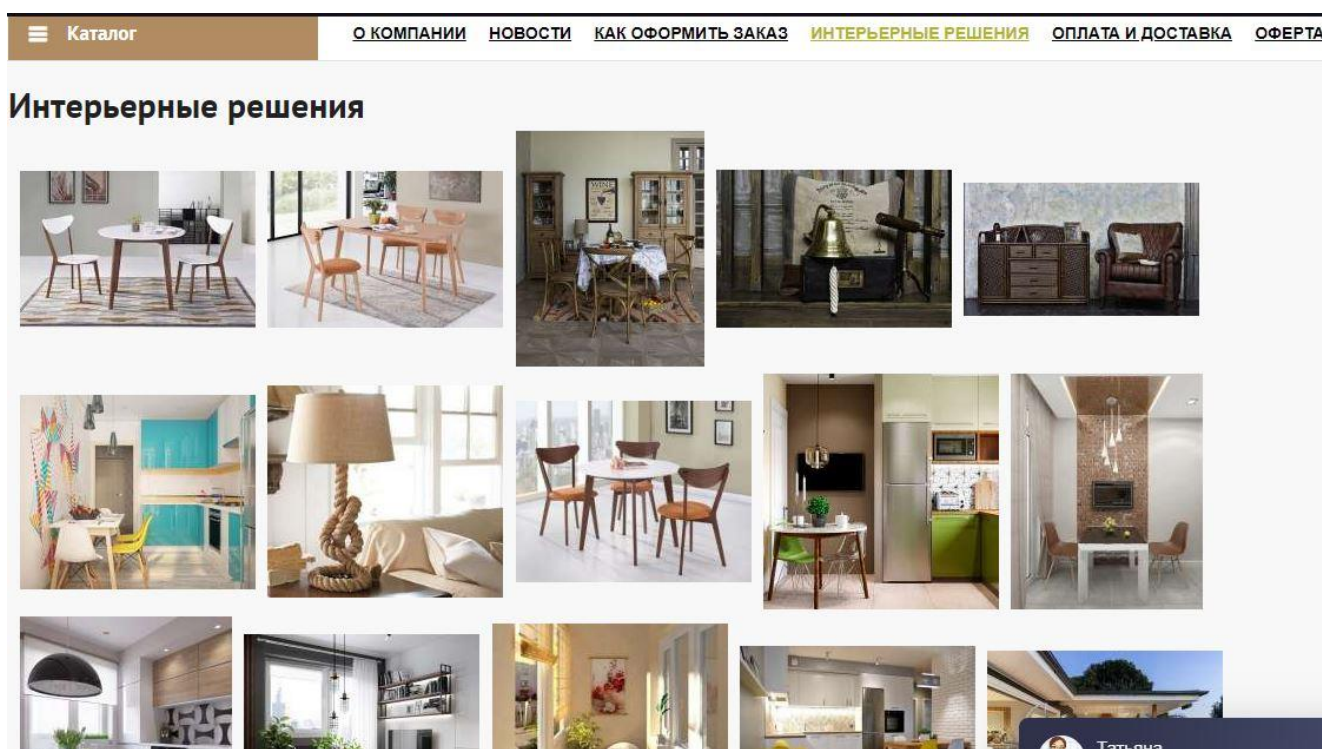


Рисунок 17 – Раздел сайта «Интерьерные решения»

Предположим ситуацию, что клиент решил на сайте найти мебель для дачи, а именно подвесное кресло и обеденный комплект мебели. Зайдя на сайт, он сразу же видит раздел «Подвесные кресла, качели», где может посмотреть имеющийся ассортимент подвесных кресел в наличии. Если он сомневается в выборе, то может написать в онлайн-чате менеджеру и сотрудник компании подскажет ему какое кресло лучше выбрать, какой вес выдерживает, где посмотреть размеры и т.п.

Перейдя к выбору обеденного комплекта, клиент может сначала обратить внимание на раздел «Натуральный ротанг», однако, продолжив разговор с менеджером в онлайн-чате, клиент может узнать, что для улицы лучше выбирать мебель из искусственного ротанга, так как такая мебель выдерживает любые погодные условия, не боится ни снега, ни дождя и не выцветает на солнце. Поэтому клиент перейдет на сайте в раздел «Искусственный ротанг», увидит там деление товара на несколько подгрупп: «Диваны и пуфы», «Комоды и шкафы», «Комплекты для отдыха», «Комплекты кофейные», «Комплекты обеденные», «Кресла и стулья», «Столы журнальные» и «Столы обеденные и барные» (рисунок 18). Клиент может изучить нужный ему раздел «Комплекты обеденные», а менеджер компании в свою очередь должен помочь клиенту с подбором такого комплекта из имеющихся кресел и столов, а не только предлагать готовые комплекты мебели.

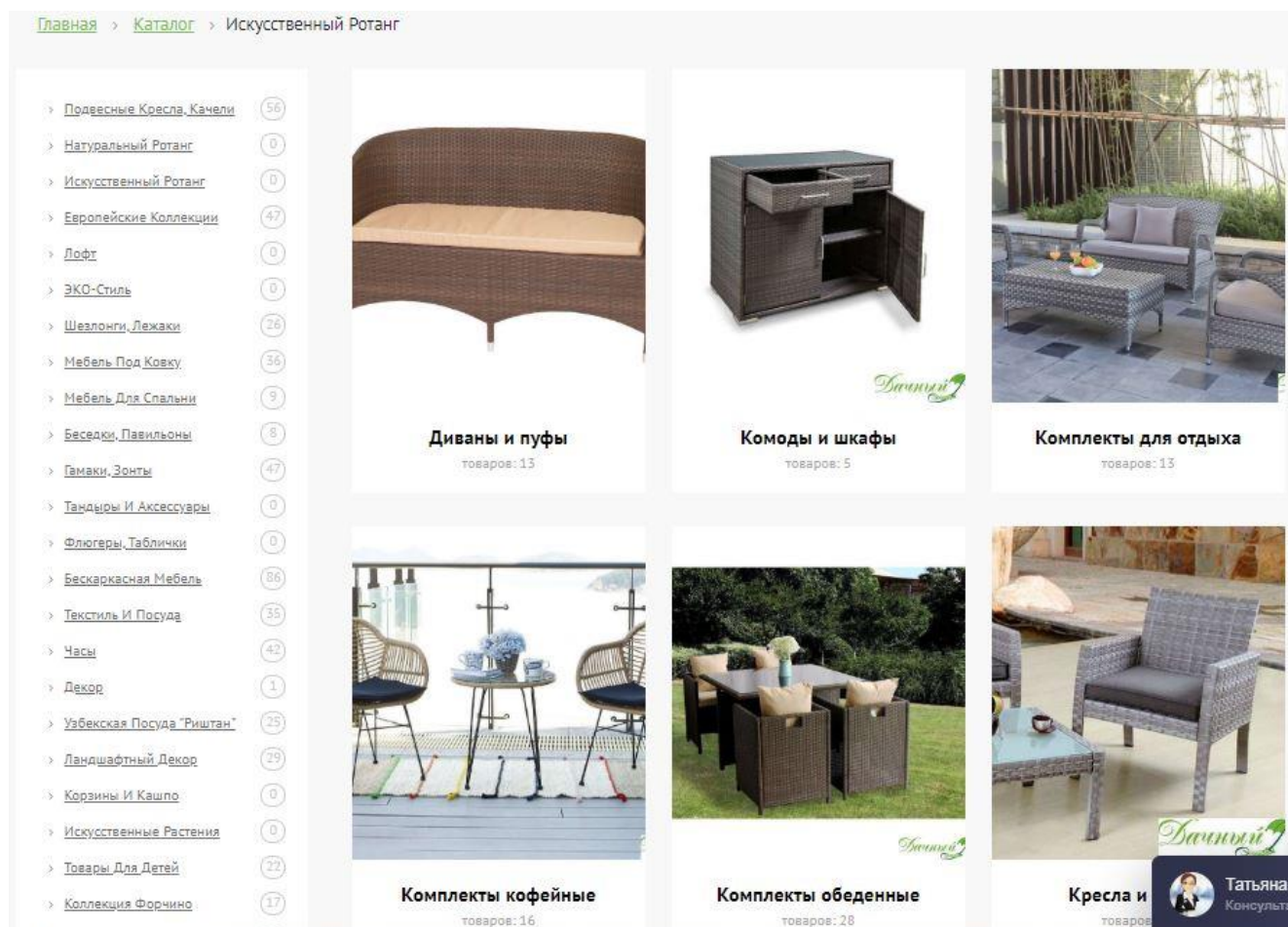


Рисунок 18 – Раздел «Искусственный ротанг» на сайте

Далее мероприятия стоит предлагать, основываясь на мероприятиях, которые получились после матрицы SWOT. Пристальное внимание стоит обратить на мероприятие «Улучшить интернет-маркетинг». Так как у компании уже имеется Инстаграм-аккаунт, который ведется, его стоит взять за базу.

Можно также попробовать найти онлайн-марафоны по обучению как вести успешный Инстаграм-канал для повышения продаж. Естественно, этому должны либо обучаться менеджеры по продажам, которые могут выкладывать сторис прям из салона. Например, если пришла новинка они могут в сторис своим подписчикам рассказать о ней, показать ее со всей сторон, ответить на вопросы подписчиков.

Еще один из вариантов улучшения интернет-маркетинга – это нанять SMM-менеджера, который будет работать удаленно и будет вести Инстаграм-аккаунт фирмы. К таким специалистам всё чаще сейчас обращаются. Обычно стоимость услуг SMM-менеджера по рынку стоит от 25 000 рублей, что равно зарплате менеджера по продажам. В работе с SMM-менеджером стоит еженедельно утверждать с ним план по контенту, который он собирается публиковать и смело вносить в него свои коррективы и свое видение. Тем самым в процессе такой работы и у руководства компании, и у SMM-менеджера, и у менеджеров по продажам появится видение как ведется топовый Инстаграм-аккаунт, что для этого надо, какие инструменты используются. С правильным SMM-менеджером количество подписчиков Инстаграм-аккаунта может вырасти в разы, а также поднимутся продажи именно через Инстаграм, чем сейчас пользуются многие фирмы.

Еще один способ улучшения интернет-маркетинга компании – реклама у известного блогера в Инстаграм. Известные блогеры за рекламу берут от 50 000 рублей и выше. Прайс зависит от того какого типа будет реклама: сторис, пост, сторис+пост, а также зависит от количества подписчиков у этого блогера и его охвата. Очень часто блогеры берут оплату не деньгами, а товаром из рекламируемого магазина, что в принципе тоже очень удобно может быть для компании, так как если рассчитаться, например, подвесным креслом, то это будет



скрытая реклама надолго для тех людей, которые будут приходить в гости к блогеру и это кресло будет так или иначе местом притяжения, в том числе для снятия сторис, через которые блогеры общаются со своей аудиторией.

В данном варианте очень важно выбрать правильного блогера, который возможно занимается или рассматривает вопрос покупки мебели на своем примере. В современном мире такие блогеры являются примером для людей. Через подобную рекламу можно распространить специальный промокод, который будет давать дополнительную скидку клиентам, а компания сможет отследить для статистики, что клиент пришел именно после рекламы блогера.

### 3.2 Анализ эффективности работы интернет-магазина

Для анализа эффективности работы интернет-магазина были взяты данные из «Яндекс.Метрики». Данный сервис подключен к компании сайта и автоматически предоставляет различные отчеты по анализу сайта. Это такие отчеты как анализ посетителей, глубина просмотра сайта, возраст клиентов, тип устройства, с которого клиенты зашли на сайт и многое другое.

Чтобы оценить насколько эффективны будут мероприятий по улучшению интернет-магазина, сначала оценим его эффективность на данный момент времени. Для этого изучим количество посетителей на сайте за квартал с 07.03.2020 по 06.06.2020 (рисунок 19). Заметен всплеск посещаемости на сайте начиная с 18.04.2020. Это можно связать с тем, что люди уже устали сидеть дома на самоизоляции и стали изучать сайты интернет-магазинов, чтобы улучшить свои жилищные условия. Остальные скачки посещаемости приходятся на понедельник-среду каждой недели. Можно предположить, что клиенты захотели поставить себе мебель на балкон или купить обеденный комплект на дачу.

На рисунке 20 представлен график, где можно увидеть, что больше всего клиентов переходит на сайт из поисковых систем.



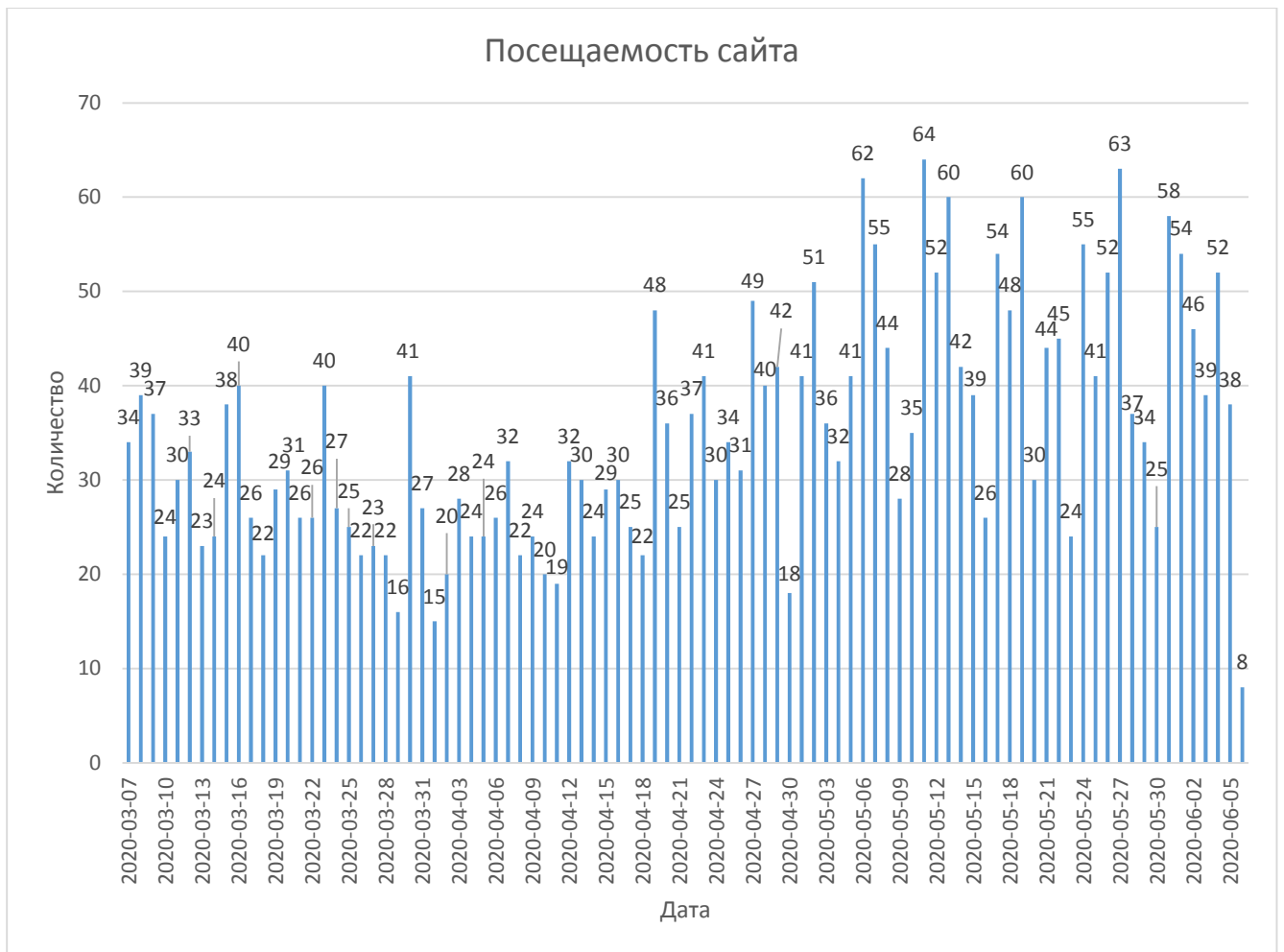


Рисунок 19 – Посещаемость сайта



Рисунок 20 – Источник трафика

На рисунке 21 представлен график, на котором отражено с каких устройств чаще всего клиенты заходят на сайт. По нему видно, что больше всего клиентов заходят на сайт со смартфоном (55,5%), на втором месте заход на сайт с компьютера (41,5%). Именно поэтому стоит уделить большое внимание оптимизации сайта, чтобы клиентам было удобно смотреть сайт и искать товар даже со смартфона.

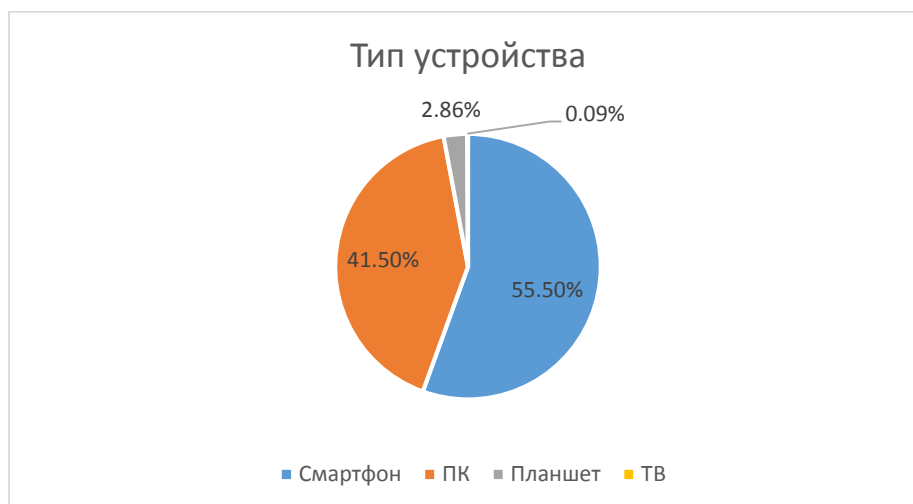


Рисунок 21 – Тип устройства

Далее было рассмотрено какого возраста клиенты сайта и какая возрастная категория больше всех интересуется ассортиментом компании (рисунок 22).

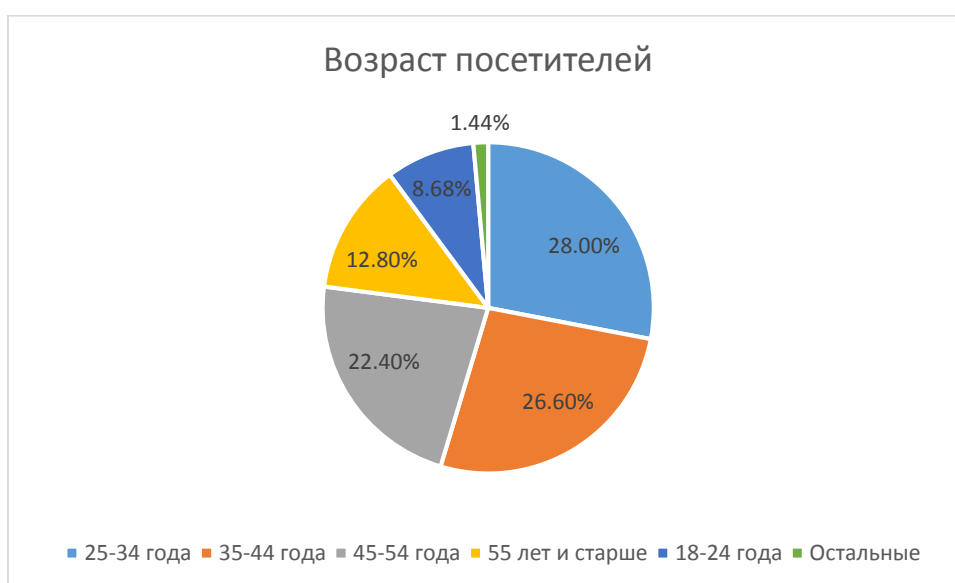


Рисунок 22 – Возраст клиентов

Заметно, что больше всех ассортиментом компании интересуются покупатели возрастом 25-34 года (28%) и 35-44 года (26,6%). К этой категории можно отнести людей, которые либо уже имеют собственную квартиру или дачу и хотят сделать ремонт, либо только приобрели и хотят обставить квартиру мебелью, а также клиенты, которые приобретают мебель или декор в подарок.

На третьем месте возрастная категория 45-54 года. Из этой категории есть покупатели, которые покупают что-то для обновления дома, либо если они приобрели еще одну недвижимость и ее тоже надо оборудовать. Часто к этой категории относятся те клиенты, которые хотят обустроить баню или уличную беседку.

На четвертом месте возрастная категория 55 лет и старше (12,8%). К этой категории относятся люди, которые покупают товар для обновления мебели на даче, мебели в подарок детям или покупают детский городок для внуков.

Таким образом, можно сделать вывод, что сейчас на сайте уже достаточно хорошая посещаемость и присутствует нужная категория покупателей. Следовательно, предлагаемые мероприятия помогут в разы улучшить эти показатели и привлечь большее количество клиентов.

### 3.3 Эффективность разработанных мероприятий

Если в компании «Дачный Рай» внедрить предлагаемые мероприятия, то эффективность обслуживания клиентов будет равна:

$$\text{Эф. обслуж}_{\text{основ}} = \frac{t_{\text{факт}}}{t_{\text{общее}}} * 100\% = \frac{5}{60} * 100\% = 8,3\%, \quad (5)$$

$$\text{Эф. обслуж}_{\text{интернет}} = \frac{t_{\text{факт}}}{t_{\text{общее}}} * 100\% = \frac{2}{60} * 100\% = 3,3\%, \quad (6)$$

По формулам 5 и 6 видно, что эффективность обслуживания клиентов в магазине сократится с 16,6% до 8,3%. А эффективность обслуживания интернет-

магазина сократится с 25% до 3,3%. Это очень хорошие показатели, которые помогут поднять продажи. Особенно хорошо должен показать себя улучшенный бизнес-процесс по интернет-магазину, когда компания подключит 3 сотрудников вместо 1 и будет эффективнее отвечать клиентам.

Предложив различные мероприятия, предположим, что компания внедрила большую из них часть. Рассмотрим прогнозируемый отчет о финансовых результатах при внедрении предлагаемых мероприятий (таблица 23).

Таблица 23 – Прогнозируемый отчет о финансовых результатах, руб.

Наименование	2016	2017	2018	2019	2020
Выручка	30 000 000	25 000 000	20 000 000	15 000 000	25 000 000
Себестоимость продаж	12 000 000	10 000 000	8 000 000	6 000 000	10 000 000
Валовая прибыль	18 000 000	15 000 000	12 000 000	9 000 000	15 000 000
Коммерческие расходы	3 550 000	3 550 000	3 550 000	3 550 000	3 550 000
Управленческие расходы	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
Прибыль от продаж	14 435 000	11 435 000	8 435 000	5 435 000	11 435 000
Прочие доходы	0	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0	0
Прибыль до налогообложения	14 435 000	11 435 000	8 435 000	5 435 000	11 435 000
Налоги	4 388 240	3 476 240	2 564 240	1 652 240	3 476 240
Чистая прибыль	10 046 760	7 958 760	5 870 760	3 782 760	7 958 760

Из таблицы 23 видно, что в прогнозируемом отчете о финансовых результатах у компании может вырасти выручка до уровня 2017, это будет достигнуто за счет повышения объема продаж через интернет-магазин и через внедрение услуг по дизайну интерьера, в следствие этого чистая прибыль тоже вырастет.

В расчет брался оптимистичный исход ситуации, в том числе скорый возврат к привычной системе работы, открытие салона после карантина, а также успешное и быстрое привлечение новых подписчиков через Инстаграм. Так как уже очень много клиентов спрашивают о том, когда откроется салон, можно сделать вывод, что при открытии все эти клиенты придут в салон и очень вероятно сделают покупки, о которых они так долго мечтали.

График выручки и себестоимости с прогнозным значением представлен на рисунке 23, график чистой прибыли представлен на рисунке 24.

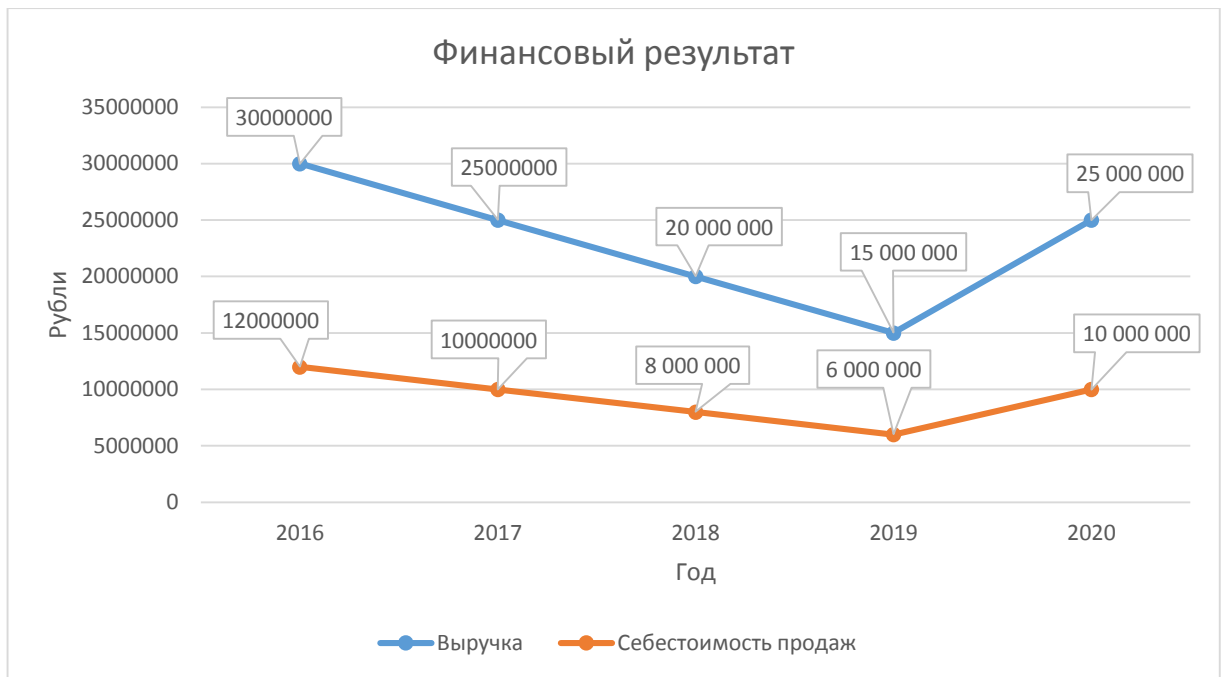


Рисунок 23 – Финансовый результат



Рисунок 24 – Чистая прибыль

При различных жизненных обстоятельствах, таких как продление карантина или если руководство не захочет делать рекламу через блогеров в Инстаграм выручка может быть ниже, но не значительно, так как все остальные мероприятия будут так же привлекать потенциальных клиентов.

Просчитаем прогнозный вариант показателей рентабельности (таблица 24).

Таблица 24 – Прогнозные расчеты показателей рентабельности

В процентах

Показатель	Значение				
	На конец 2016	На конец 2017	На конец 2018	На конец 2019	На конец 2020 (прогноз)
Рентабельность реализованной продукции	120,29	114,35	105,43	90,5	114,35
Рентабельность продаж	48,1	45,74	42,2	36,23	45,74

Прогнозные показатели рентабельности в таблице 24 на 2020 год значительно могут вырасти по сравнению с 2019 годом. Такой рост рентабельности был бы для компании очень привлекательным.

А при масштабной работе с заведениями общественного питания рентабельность реализованной продукции может быть в районе 114%, а рентабельность продаж – 45-50%, помимо рентабельности компания получит отличную репутацию на рынке и по сарафанному маркетингу к ней начнут обращаться всё больше заведений, кому нужна мебель, а также дизайн-проект.

### Выводы по разделу три

Опираясь на теоретический материал и исследования, приведенные в главах 1 и 2, в 3 главе был рассмотрен эффект от предлагаемых мероприятий. Были рассмотрены мероприятия по внедрению услуги по дизайну интерьера, усовершенствованию и заполнению сайта на 100% всем ассортиментом, улучшение интернет-маркетинга. Эти улучшения и изменения положительно скажутся на выручке компании и смогу поднять продажи минимум на 10-20%.

Далее было рассмотрено мероприятие «Добавить услугу создания дизайна интерьера с ассортиментом компании». Был проведен анализ, что сотрудников можно обучить базовым знаниям пользования специальными программами Photoshop и 3Ds Max бесплатно через онлайн-марафоны, а если кто-то из

сотрудников себя в этом очень хорошо проявит, то можно уже сделать инвестиции в размере 100 000 рублей для полноценного обучения сотрудников.

За дизайн интерьера своим клиентам можно брать минимум 150 руб/м<sup>2</sup>, а за 3D визуализацию – 300 руб/м<sup>2</sup>. Такая услуга может принести компании дополнительный доход и осуществить те продажи, которые ранее были не осуществлены из-за того, что у клиентов не хватало фантазии представить, как расставить мебель в квартире или в каком стиле использовать, увиденную им мебель.

Так же компании было предложено поработать над улучшением интернет-маркетинга. Предложен вариант обучить сотрудников через бесплатные онлайн-марафоны или нанять SMM-менеджера. В качестве дополнительного варианта предложено про рекламироваться у известного блогера. Данные мероприятия могут увеличить выручку компании на 10-20%.

В третьем разделе был рассчитан прогнозный вариант отчета о финансовых результатах на 2020 год, если компания сможет применить хотя бы малую часть мероприятий. В прогнозном варианте чистая прибыль компании вырастет на 4 176 000 рублей по сравнению с 2019 годом.

Была рассчитана предположительная эффективность бизнес-процессов после внедрения мероприятий. Эффективность бизнес-процесса обслуживания клиентов в магазине сократится с 16,6% до 8,3%. А эффективность бизнес-процесса интернет-магазина сократится с 25% до 3,3%. Это очень хорошие показатели, которые помогут поднять продажи.

Также был рассчитан прогнозный вариант рентабельности реализованной продукции и рентабельности продаж, которые соответственно равны 114,35 и 45,74%, что на 23,85% и на 9,51% больше соответственно по сравнению с 2019 годом.

Таким образом можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия окажут положительный эффект для компании и принесет дополнительную прибыль.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе разработки рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов компании «Дачный Рай» было выявлено, что компания существует в слабо конкурентном рынке, наличие конкурентов слишком большого влияния не оказывает, так как конкуренты продают товары-субституты либо подобный товар низшего качества.

Объектом проведенного исследования является компания «Дачный Рай», которая специализируется на продаже мебели для городских квартир, загородных домов, поместий, кафе и ресторанов.

Предметом проведенного исследования является анализ существующих в компании бизнес-процессов с рассмотрением возможности их оптимизации, улучшения с применением цифровых средств.

Цель работы проведенного исследования является разработка рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов компании «Дачный Рай».

В процессе выполнения выпускного квалификационного проекта в первой главе были рассмотрены основы процессного подхода, выделены преимущества и принципы, которых надо придерживаться при использовании процессного подхода. Выделены ключевые элементы процессного подхода, концепции, которые можно использовать в организации.

Выделено определение бизнес-процесса и его структура, классификация бизнес-процессов. Это необходимо для того, чтобы понимать какие бизнес-процессы бывают в компании, какие из них относятся к основным, какие относятся в вспомогательным. При рассмотрении методов управления бизнес-процессами были рассмотрены самые ключевые и основные, которые следует использовать в управлении бизнес-процессами. Такие методы как: непрерывное совершенствование (Continuous Improvement, CI), инжиниринг, реинжиниринг, перепроектирование, бенчмаркинг, метод быстрого анализа решения (FAST), функционально-стоимостной анализ (ФСА), метод ABC (Activity Based Costing),



TQM (всеобщее управление качеством), система менеджмента качества в соответствии с ISO.

В рамках стратегического анализа выделены сильные и слабые стороны методов управления бизнес-процессов. Можно сделать вывод, что методы управления бизнес-процессами можно использовать в различных сочетаниях, в зависимости от типа предприятия и какой бизнес-процесс рассматривается для управления.

какое предприятия и какой бизнес-процесс рассматривается для управления.

Во второй главе была дана характеристика компании «Дачный Рай». Были использованы методы: PEST-анализ, анализ конкурентных сил (5 сил по М.Портеру), SWOT-анализ с целью изучения среды, в которой существует компания.

В рамках стратегического анализа было рассмотрено влияние внешних и внутренних факторов, которые оказывают влияние на компанию. Стратегический анализ был проведен с целью изучения рынка, были изучены конкуренты, которые также долго существуют на рынке, как и рассматриваемая компания. Также были выявлены сильные и слабые стороны компании, которые имеют весомое влияние, особенно те, которые появились сейчас из-за коронавируса. Было выявлено, что из-за режима самоизоляции у компании наблюдается незначительный спад, связанный со снижением доходов у населения, по продажам интернет-магазина видно, что из-за самоизоляции произошел резкий спрос на мебель для дома, так как люди хотят улучшить жилищные условия, находясь дома на самоизоляции. Это помогло компании получать прибыль в период самоизоляции.

Таким образом, по результатам проведенного стратегического анализа можно сделать вывод, что компания хоть и находится на слабо конкурентном рынке, она достойно занимает свое место, имеет постоянных клиентов, а также привлекает клиентов своим ассортиментом с разным ценовым диапазоном. Компания постоянно совершенствуется и расширяет свой ассортимент, повышает качество продукции и качество работы с клиентами.

Также в главе два были выделены и расписаны основные бизнес-процессы компании по продаже товара в магазине и продаже товара в интернет-магазине. Эффективность основного бизнес-процесса в магазине составила 16,6%, а в интернет-магазине – 25%, что является хорошей эффективностью.

АВС-анализ ассортимента показывает, что в компании преобладают товары групп А и С, что абсолютно логично и компания постоянно отслеживает товары из данной группы. Товары из группы С являются сопутствующими и клиенты, очень часто покупая товар из группы А, возьмут сопутствующий товар из группы С. Например, покупая подвесное кресло клиент может себе еще прикупить корзинку для белья в ванную. И таких примеров можно подобрать очень много. Так что группа С так же важна для компании, потому что клиенты часто берут сопутствующие товары аналогично жевательной резинке на кассе в продуктовом магазине. Анализ рентабельности показал, что для мебельной отрасли это стандартная рентабельность, потому что любой мебельной отрасли нужно покрывать большие расходы по аренде помещений под склад, салон, зарплату сотрудникам, транспортные расходы.

Опираясь на теоретический материал и исследования, приведенные в главах 1 и 2, в 3 главе был рассмотрен эффект от предлагаемых мероприятий. Были рассмотрены мероприятия по внедрению услуги по дизайну интерьера, усовершенствованию и заполнению сайта на 100% всем ассортиментом, улучшение интернет-маркетинга. Эти улучшения и изменения положительно скажутся на выручке компании и смогу поднять продажи минимум на 10-20%.

Далее было рассмотрено мероприятие «Добавить услугу создания дизайна интерьера с ассортиментом компании». Был проведен анализ, что сотрудников можно обучить базовым знаниям пользования специальными программами Photoshop и 3Ds Max бесплатно через онлайн-марафоны, а если кто-то из сотрудников себя в этом очень хорошо проявит, то можно уже сделать инвестиции в размере 100 000 рублей для полноценного обучения сотрудников.

За дизайн интерьера своим клиентам можно брать минимум 150 руб/м<sup>2</sup>, а за 3D визуализацию – 300 руб/м<sup>2</sup>. Такая услуга может принести компании дополнительный доход и осуществить те продажи, которые ранее были не осуществлены из-за того, что у клиентов не хватало фантазии представить, как расставить мебель в квартире или в каком стиле использовать, увиденную им мебель.

Так же компании было предложено поработать над улучшением интернет-маркетинга. Предложен вариант обучить сотрудников через бесплатные онлайн-марафоны или нанять SMM-менеджера. В качестве дополнительного варианта предложено про рекламироваться у известного блогера. Данные мероприятия могут увеличить выручку компании на 10-20%.

В третьем разделе был рассчитан прогнозный вариант отчета о финансовых результатах на 2020 год, если компания сможет применить хотя бы малую часть мероприятий. В прогнозном варианте чистая прибыль компании вырастет на 4 176 000 рублей по сравнению с 2019 годом.

Была рассчитана предположительная эффективность бизнес-процессов после внедрения мероприятий. Эффективность бизнес-процесса обслуживания клиентов в магазине сократится с 16,6% до 8,3%. А эффективность бизнес-процесса интернет-магазина сократится с 25% до 3,3%. Это очень хорошие показатели, которые помогут поднять продажи.

Также был рассчитан прогнозный вариант рентабельности реализованной продукции и рентабельности продаж, которые соответственно равны 114,35 и 45,74%, что на 23,85% и на 9,51% больше соответственно по сравнению с 2019 годом.

Таким образом можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия окажут положительный эффект для компании и принесет дополнительную прибыль.

Таким образом, задачи решены, цель работы достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Уайтхед, А.Н. "Наука и современный мир" /  
А.Н. Уайтхед // "Избранные работы по философии" – М., "Прогресс" – 1990 г.
- 2 Хохлов, Е.Н. "Приоритетные идеи в области управления" /  
К.А. Хохлов, Н.А. Бурыгин // ОНПИ "ЛИБРА"-НМЦА. – 1993 г.
- 2 Алиев, В.С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert: учеб.пособие /  
С.В. Алиев. // – М.: ФОРУМ-ИНФРА-М, – 2007. – 272с.
- 4 Hammer, M., Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution/  
M. Hammer, J. Champy // ISBN: 0-06055-953-5, Harper Business, 2001. P. 272. 5.
- 5 Волков, К.В. Современный реинжиниринг /  
К.В. Волков, Е.В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 61–69.
- 6 Харрингтон, Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. /  
Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х.Ван Нимвеген // СПб.: Азбука, – 2002. – С. 329.
- 7 Кузьмина, Е.А., Функционально-стоимостной анализ и метод ABC /  
Е.А. Кузьмина, А.М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2002. – № 12.
- 8 Михайлова, Е.А. Основы бенчмаркинга: основные принципы концепции и планирование бенчмаркингового проекта /  
Е.А. Михайлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3.
- 9 Фирсов, М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом /  
М. Фирсов // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 2. – С. 100–104.
- 10 Yogesh, M. Business Process Redesign: An Overview /  
M. Yogesh // IEEE Engineering Management Review. – 1998. – Vol. 26. – No. 3.
- 11 ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
- 12 ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования.

13 Мазур, И.И. Управление проектами: Учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» /

И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазура. // – 3-е изд. – М.: Омега-Л, – 2005. – 664с.

14 Байков, Е.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е.А. Байков. // – СПб.: ДАРК, 2015. – 281 с.

15 Давид, М., Методология структурного анализа и проектирования. Пер. с англ. /

М. Давид, М. Клемент. – М.: – 1993, – 240 с., ISBN 5-7395-0007-9.

16 Р 50.1.028-2001. Методология функционального моделирования. М.: Госстандарт России, 2001.

17 Руководство по концепции и использованию процессного подхода для систем менеджмента. Документ ISO/TC 176/SC 2/N 544R3, 15 октября, 2008.

18 Методика «Проектирование системы управления», Группа компаний «Современные технологии управления, версия 3.0.1, 2009.

19 Распоряжение Правительства Челябинской области от 18.03.2020 г. № 146-рп «О введении режима повышенной готовности»

20 Сайт компании «Дачный Рай» <https://dacharay.ru>