



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной
сфере и бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Проект по оптимизации бизнес-процессов компании

Исполнитель Иванова Юлия Антоновна

Руководитель кандидат технических наук, доцент

Шебукова Анна Сергеевна

«К защите допускаю»

И.о. заведующий кафедрой


кандидат экономических наук, доцент
Семенова Юлия Евгеньевна

« 05 » июня 2024 г.

Санкт – Петербург
2024

Оглавление

Введение	3
1 Теоретические подходы к оптимизации бизнес-процессов	5
1.1 Понятие и сущность моделей бизнес-процессов	5
1.2 Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов	12
2 Анализ бизнес-процессов ООО «Стройгарант»	21
2.1 Анализ организационно - хозяйственной деятельности ООО «Стройгарант»	21
2.2 Анализ основных бизнес-процессов и ключевых проблем в моделях бизнес-процессов ООО «Стройгарант»	29
3 Разработка проекта по оптимизации бизнес-процессов ООО «Стройгарант»	37
3.1 Мероприятия по оптимизации бизнес-процессов ООО «Стройгарант» ..	37
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	45
Заключение	54
Список использованной литературы	56

Введение

В современной теории управления существуют два ключевых подхода: функциональный и процессный, каждый из которых имеет свои особенности и варианты практической реализации. Процессное управление отличается от функционального тем, что оно сосредотачивается на формировании "бизнес-процессов" как последовательности действий, направленных на достижение конкретного, измеримого результата.

При использовании процессного подхода происходит смещение акцентов с управления отдельными ресурсами и центрами затрат организации на управление бизнес-процессами, которые объединяют деятельность различных подразделений предприятия. Улучшение показателей деятельности предприятия определяется повышением эффективности управления бизнес-процессами через их оптимизацию. Проведение оптимизации бизнес-процессов позволяет организации более эффективно использовать свои ресурсы, улучшать взаимодействие между подразделениями и достигать поставленных целей с большей точностью и эффективностью.

Тема выпускной квалификационной работы посвящена исследованию бизнес-процессов ООО «Стройгарант» и возможных способов их оптимизации. Актуальность данной работы обусловлена тем, что в современном мире организации вынуждены своевременно оптимизировать свою деятельность, подстраиваясь под условия внешней среды. Оптимизированные бизнес-процессы делают компанию более гибкой и способной быстро реагировать на изменения внешних условий.

Основная цель данной работы – разработка проекта по оптимизации бизнес-процессов ООО «Стройгарант». Для достижения поставленной цели был разработан следующий перечень задач:

1. Исследование особенностей понятия и сущности моделей бизнес-процессов и определение методов анализа и оптимизации бизнес-процессов;

2. Анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО «Стройгарант», описание основных бизнес-процессов и установление ключевых проблем в моделях бизнес-процессов компании;

3. Разработка мероприятий по оптимизации бизнес-процессов ООО «Стройгарант» и оценка эффективности предложенных мероприятий.

Таким образом, объектом исследования считаю целесообразным выделить ООО «Стройгарант». Тогда предметом исследования будут являться бизнес-процессы ООО «Стройгарант» и их оптимизация.

Практическая значимость исследования обусловлена актуальностью рассматриваемых методов оптимизации бизнес-процессов и возможностью применения их на практике: в организациях и на предприятиях.

В первой главе данной работы рассмотрены теоретические и исторические аспекты управления бизнес-процессами, а также методы их анализа и оптимизации.

Во второй главе проведен организационно-хозяйственный анализ ООО «Стройгарант», который включает в себя описание организационной структуры, основных бизнес-процессов и ключевых проблем в их реализации.

Третья глава данной работы посвящена разработке проекта по оптимизации бизнес-процессов ООО «Стройгарант» для улучшения экономических показателей организации и оценке эффективности предложенных мероприятий.

1 Теоретические подходы к оптимизации бизнес-процессов

1.1 Понятие и сущность моделей бизнес-процессов

Любое предприятие, осуществляющее коммерческую деятельность, может быть представлено как совокупность бизнес-процессов производственного и непроизводственного характера. Однако эти бизнес-процессы будут индивидуальными для каждой компании. Бизнес-процесс – понятие, которое разными авторами рассматривается с различных точек зрения. Научные дискуссии относительно понятия бизнес-процесса не прекращаются до сих пор. Например, Майкл Хаммер формулирует следующее определение: «Бизнес-процесс - совокупность действий, которая берет один или несколько входов и создает выход, представляющий ценность для клиента, причем под клиентом понимается именно внешний по отношению к компании клиент» [29]. А. Г. Мадера определяет бизнес-процесс следующим образом: «Оптимально функционирующая система предприятия, повышающая эффективность менеджмента, являющаяся механизмом унификации и стандартизации деятельности» [20]. И. О. Долганова, в свою очередь, пишет: «Бизнес-процесс - целенаправленное и параллельное движение на предприятии материальных, финансовых, трудовых и информационных потоков, с целью создания конкурентоспособной на рынке продукции» [8].

Большинство точек зрения, встречающихся в литературе, объединяет то, что многие авторы между системным и процессным подходом в менеджменте выбирают последний. Действительно, целесообразность перехода к процессной модели управления обусловлена ориентацией процессного подхода на конечный продукт и, следовательно, на клиента. Эффективность использования процессного подхода к управлению основывается на снижении затрат и улучшении качества конечного продукта.

Основные элементы процессного подхода к управлению, их взаимодействие и последовательность отражены на рисунке 1.1.

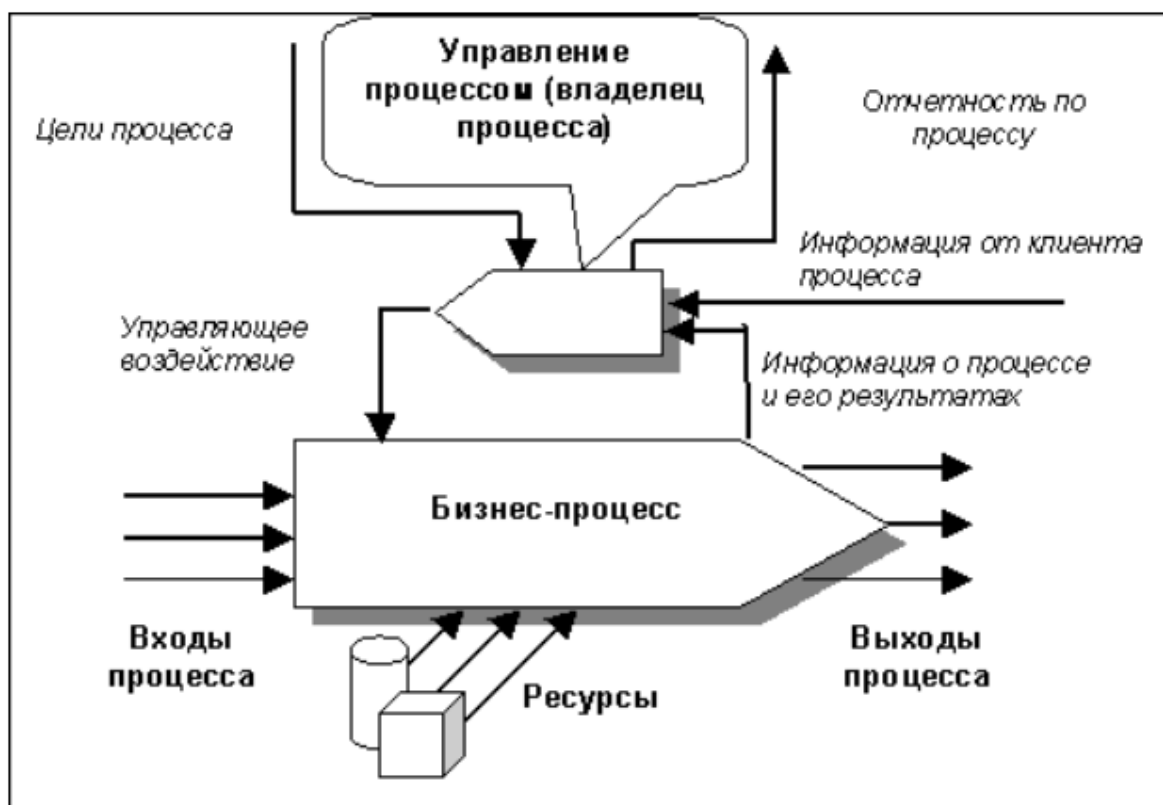


Рисунок 1.1 – Концептуальная схема процессного подхода к управлению

Как показано на рисунке 1.1 главными элементами являются входы и выходы процесса, а промежуточный и основной этап – бизнес-процесс. «Как и любая молодая дисциплина, методология управления бизнес-процессами сформировала новый язык терминов и определений. Самое короткое и простое определение бизнес-процесса по-английски звучит: «end-to-endwork», что на русский язык можно перевести как «работа от начала до конца»» [11]. Под управляющим воздействием бизнес-процесс преобразует ресурсы в выходы процесса, то есть конечный продукт. Управляющее воздействие формируется из данных о процессе в целом и его результатах, целей процесса, информации от клиента процесса. Исходя из всех этих показателей «владелец процесса», который является лицом, принимающим управленческое решение, руководит ходом ведения бизнес-процесса. «Бизнес-процесс — набор активностей, которые преобразуют несколько

видов входных характеристик в выход, имеющий ценность для потребителя» [8].

Таким образом, процессный подход - это совокупность действий, направленных на управление организацией, где бизнес-процессы – это ее деятельность, направленная на создание конечного продукта или услуги.

Деятельность любой компании состоит из большого числа бизнес-процессов, которые взаимосвязаны в единый механизм. От грамотного управления и настройки бизнес-процессов зависит положительный результат деятельности организации.

Рассмотрим виды, стадии, а также инструменты моделирования бизнес-процессов. Моделирование бизнес-процессов – это методология, которая позволяет оптимизировать и улучшить работу организации, помочь руководству принять правильную стратегию, управленческое решение. Модели бизнес-процессов показывают наглядно, какие операции требуются, их количество и взаимосвязь в целом. «Моделирование бизнес-процессов осуществляется для того, чтобы определить, как осуществляется та или иная работа, что требуется для ее выполнения, где возникают сложности и риски, кто отвечает за выполнение данной работы и т. д.» [8].

Моделирование бизнес-процессов описывает структуру бизнес-процессов, ресурсы, необходимые для реализации этих процессов, и среду, в которой они непосредственно выполняются. Модель бизнес-процесса - это описание набора функций, которые выполняются в рамках процесса, с указанием входных и выходных данных и результатов выполнения каждой функции. Модель может отражать различные аспекты деятельности, такие как: конкретные действия, участники процесса, документы и данные информационной системы, информацию о различных ресурсах, а также может включать показатели эффективности процесса в описание процесса, тем самым связывая процесс со стратегией.

Пошаговый алгоритм моделирования бизнес-процесса представлен на рисунке 1.2. На данном рисунке отражено, как исходные ресурсы, проходя

через несколько этапов работы, становятся конечным результатом бизнес-процесса. На работу каждого этапа, который осуществляет подразделение организации, влияет регламент. После каждого этапа фиксируется промежуточный результат.

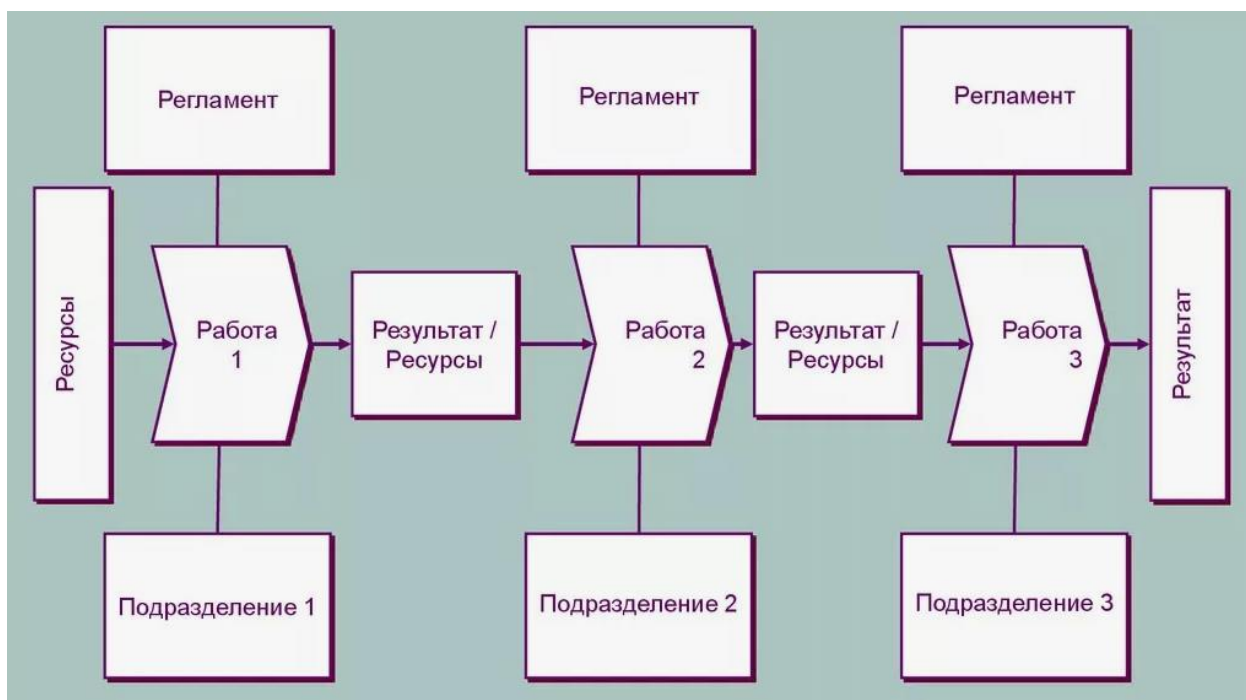


Рисунок 1.2 – Алгоритм моделирования бизнес-процесса

Для того, чтобы достичь определенных результатов, нужно последовательно налаживать действия и операции. Необходимо объединить стратегию и процесс моделирования бизнес-процессов.

Руководству организации требуется разработать бизнес-модель, которая в определенный период времени обеспечит безубыточную и непрерывную работу организации. Не существует единой методологии, так как выбор модели, по которой будет работать организация, зависит от многих факторов – вида деятельности, рынка и его условий, потребностей контрагентов. Бизнес-модель, применяемая в компании, может меняться. Ее необходимо подстраивать под различные условия с течением времени.

Таким образом, для бесперебойной работы компании, ее конкурентоспособности на рынке, необходимо адаптироваться к изменениям внешней среды и правильно корректировать бизнес-модель.

Выбор основной бизнес-модели организации: B2B, B2C, BB2C или B2G-напрямую зависит от вида деятельности и типа потребителя.

1. Бизнес-модель B2B (Business to Business) означает осуществление коммерческих отношений между двумя или более юридическими лицами. В данном случае одна компания выступает поставщиком товаров или услуг для другой организации. Примерами отношений, выстроенных по модели B2B, могут быть – оказание транспортных услуг, поставка материалов для производства или услуги аренды.

2. Бизнес-модель B2C (Business to Consumer) основывается на коммерческом взаимодействии между компанией и конечным покупателем. При данной модели организация осуществляет сбыт товаров и услуг непосредственно физическим лицам напрямую. Компании, работающие по этой бизнес-модели, занимаются розничной торговлей, предоставляют услуги разного характера или являются онлайн-магазинами.

3. BB2C (Business to Business to Consumer) – это комбинация моделей B2B и B2C. Этот вид модели реализуется таким образом, что одна компания занимается сбытом товаров или услуг другой компании, а последняя уже продает эти товары и услуги потребителям. Компания-посредник имеет прямой доступ к рынкам сбыта и продуктивно торгует товарами или услугами. В пример можно привести следующую цепочку: компания-производитель предоставляет окна компании-подрядчику или субподрядчику, а они, в свою очередь, продают эти же окна заказчикам – конечным потребителям. Особенность данной бизнес-модели заключается в том, что каждый участник этой цепочки добавляет свою маржу, что влияет на конечное ценообразование продукции.

4. B2G (Business to Government) – это бизнес-модель, которая возникает при коммерческом взаимодействии между юридическими лицами и

государственными органами, учреждениями. В данном взаимодействии организация предоставляет товары или услуги для государственных учреждений по государственным контрактам. Для заключения этого контракта нужно выиграть в тендерах, то есть стать победителем тендера среди других участников-организаций. «Проведение тендера как способ выбора наиболее адекватного решения стоящей перед компанией задачи в последнее время становится распространенной практикой. В современных условиях получить выгодного поставщика становится возможным через конкурсные торги, для участия в которых надо подготовить конкурсную заявку, необходимую документацию, провести экспертизу заявки» [22].

Каждая из вышеперечисленных бизнес-моделей требует специализированного подхода к построению бизнеса, видам продаж и подбору заказчиков (потребителей).

На основании бизнес-модели руководитель организации делает финансовый план, проектирует и строит бизнес-процессы, разрабатывает кадровую политику. «Концептуальная определенность кадровой политики — это деятельностьная основа реализации стратегических целей социальноэкономического прогресса государства. Кадровая политика — это относительно самостоятельное явление в философско-социологическом осмыслении».

Организационная структура оказывает значительное влияние на бизнес-процессы. Она отражает взаимосвязь, внутренние коммуникации и то, каким образом происходит распределение ответственности внутри компании. Руководитель компании самостоятельно определяет организационную структуру и, соответственно, то на каких уровнях управления будут взаимодействовать различные виды бизнес-процессов. «В рамках управленческой деятельности объединяются предпринимательские и управленческие функции, распределенные между сотрудниками, во взаимосвязанный процесс. Организационную структуру управления

определяют как совокупность отделов и департаментов аппарата управления».

Различают три основных типа бизнес-процессов, такие как: управленческие, операционные и поддерживающие.

1. Управленческие процессы включают в себя всю деятельность, направленную на координацию и, соответственно, управление организацией. Управленческие процессы характеризуют стратегическое планирование, контроль и анализ деятельности компании.

2. Операционные процессы напрямую связаны с основной деятельностью компании. В их состав входят: производство товаров, оказание услуг, снабжение, продажи, маркетинг и другие процессы, в зависимости от вида деятельности компании. Эти бизнес-процессы фактически создают основной поток доходов организации.

3. Поддерживающие процессы служат для поддержания и обеспечения функционирования управленческих и операционных процессов. Эти процессы включают в себя бухгалтерский и налоговый учет, кадровый учет. Они обслуживают основной бизнес и являются необходимыми для его существования.

Все типы бизнес-процессов выполняют определенные функции в обеспечении эффективной деятельности любой организации, но их объединяет одна общая цель – создание качественного продукта или услуги, которые смогут обеспечить доходность компании. «Качество продукции — это совокупность свойств продукции, обуславливающих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности. На практике конкретные потребности переводятся в набор количественно и качественно установленных требований к характеристикам продукции. Оценка ее качества состоит в проверке соответствия продукции требованиям к качеству — перечню количественных характеристик (показателей качества) и качественных признаков». Создание, внедрение и оптимизация бизнес-

процессов не должны навредить результатам деятельности организации – производимым товарам или услугам.

Таким образом, суммируя все выше перечисленное, можно сделать вывод о том, что без внедрения бизнес-процессов и объединения их в единую функционирующую модель невозможно эффективное существование организации. Также важно своевременно анализировать и оптимизировать процессы.

1.2 Методы анализа и оптимизации бизнес-процессов

Внутренние изменения в организации требуют своевременного анализа и оптимизации, в связи с изменениями внешней среды. Неотъемлемой частью управления является оптимизация бизнес-процессов. Существуют разные методы для проведения анализа бизнес-процессов. Инновационным методом анализа и разработки бизнес-процессов организации является бизнес-модель Александра Остервальдера. Графически шаблон бизнес-модели представлен на рисунке 1.3.

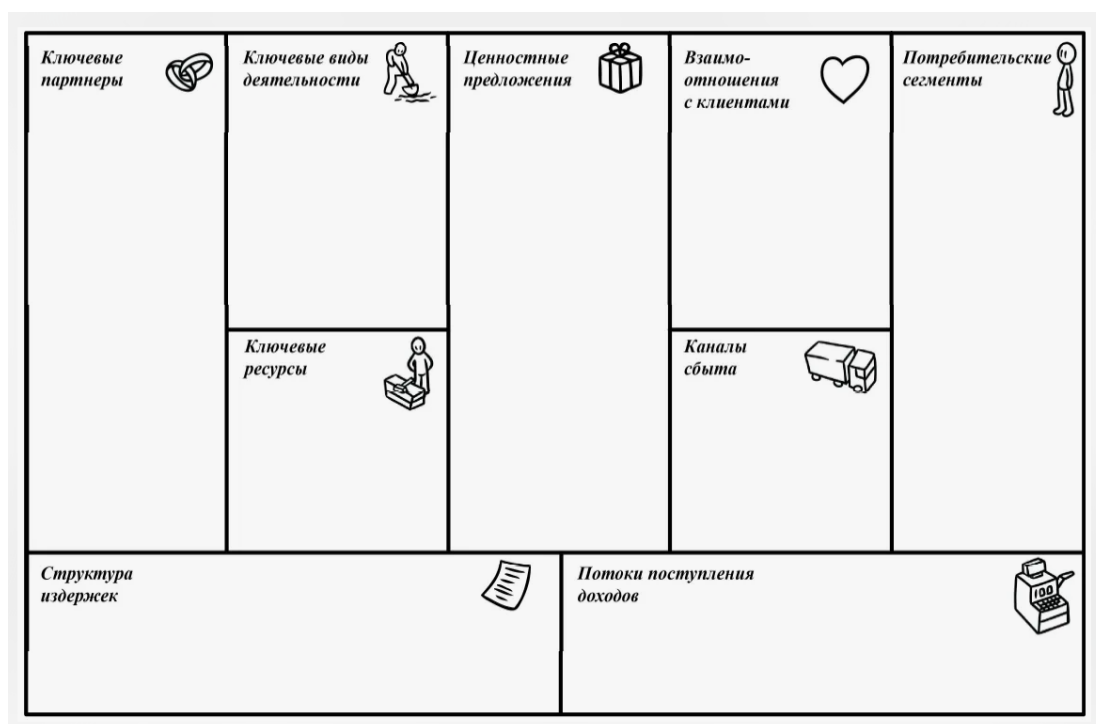


Рисунок 1.3 – Шаблон бизнес-модели А. Остервальдера

В его основе теории А. Остервальдера лежит модель, состоящая из девяти ключевых блоков, каждый из которых отражает определенный аспект бизнеса:

1. Потребительские сегменты. Данный блок рассматривает группы клиентов, на которых ориентирована компания. Руководство организации должно принять решение, на какие потребительские сегменты будут рассчитаны производимые товары или услуги.

2. Ценностные предложения. В этом блоке описывается то, что делает компанию отличным конкурентом, а значит, уникальным и ценным для потребителей. В связи с чем они отдают предпочтение именно этой компании, а не другой. Ценностное предложение определяет критерии, которые будут отвечать запросам потребительских сегментов, и преимущественные условия, которые предлагает компания. Преимущества, например, могут быть следующие: низкая цена, изготовление товаров на заказ, фирменный дизайн, доставка, быстрые и точные сроки изготовления или легкая доступность товара.

3. Каналы сбыта. Этот блок описывает способы, с помощью которых компания непосредственно продает свои товары или услуги. Важно правильно определить каналы сбыта, через которые потребителям будет удобно приобрести продукцию компании. Каналы сбыта бывают собственные, партнерские или их сочетание. Выбор зависит от решения руководства организации.

- Собственные каналы бывают двух видов: прямые и непрямые. Прямые – сайт фирмы, служба отдела продаж. Непрямые – собственные торговые точки компании.

- Партнерские каналы сбыта – оптовая торговля компании (включая партнерские сайты), розничные магазины. Партнерские каналы могут расширять рынки сбыта продукции за счет оборота.

С точки зрения рентабельности продаж, выгоднее всего пользоваться собственными каналами, так как партнерские менее рентабельны. Важным

аспектом является правильный баланс использования тех каналов сбыта, которые принесут наибольшую прибыль.

4. Взаимоотношения с клиентами. Стратегии взаимодействия с клиентами играют важную роль в формировании клиентской базы. Выбранная модель взаимодействия влияет на поведение потребителя. Выделяют пять основных типов взаимоотношений с клиентами:

1) Персональная поддержка. Во главе таких отношений выступает личная поддержка клиента. Он может индивидуально напрямую обсудить все интересующие его вопросы с представителем компании. Такое взаимодействие может происходить посредством телефонной связи через колл-центр, по переписке по электронной почте.

2) Особая персональная поддержка клиента. Этот вид взаимоотношений предусматривает прикрепление представителя компании к конкретному клиенту, т.е. индивидуальное сопровождение. Например, в частных банках с наиболее крупными клиентами работают специальные представители. Подобные взаимоотношения с клиентами складываются и в других отраслях.

3) Самообслуживание. При таком типе взаимоотношений компания не поддерживает непосредственных отношений с клиентами, но обеспечивает их всем необходимым, чтобы они могли обслуживать себя самостоятельно.

4) Автоматизированное обслуживание. Этот тип взаимоотношений представляет сочетание более сложной формы самообслуживания с автоматизацией процессов. Например, регистрация клиентов на сайте компании дает им доступ к персональным услугам. Автоматизация обслуживания позволяет распознавать отдельных клиентов и предоставлять им информацию, необходимую для отправки заказа или заключения сделки. В идеальном случае автоматизированные сервисы стимулируют личные взаимоотношения.

5) Сообщества. Компании все чаще используют интернет-сообщества для привлечения клиентов, а также содействуют установлению более тесных

связей между членами таких сообществ. Многие компании поддерживают онлайн-сообщества, предоставляя пользователям возможность обмениваться знаниями. Сообщества помогают компаниям лучше понимать нужды своих клиентов.

5. Потоки поступления дохода. Этот элемент определяет способы генерации дохода компании от ее продуктов или услуг. В бизнес-модели могут существовать два типа потоков доходов:

- 1) доход от разовых сделок;
- 2) регулярный доход от периодических платежей, получаемых от клиентов за ценностные предложения или постпродажное обслуживание.

6. Ключевые ресурсы. Этот элемент описывает ресурсы, необходимые для обеспечения деятельности организации. Каждая бизнес-модель нуждается в определенных ключевых ресурсах. Эти ресурсы позволяют предприятию создавать и доносить до потребителя ценностные предложения, выходить на рынок, поддерживать связи с потребительскими сегментами и получать прибыль. « Успешность функционирования промышленного предприятия в значительной степени определяется уровнем организации обеспечения его материально-техническими ресурсами, что связано с высокой (до 50—70 %) долей затрат на сырье и материалы в общих затратах предприятия на производство и реализацию своей продукции» [10].

Разные типы бизнес-моделей требуют разных ресурсов. Например, производителю микросхем нужны капиталоемкие производственные мощности, а разработчику микросхем важнее человеческие ресурсы. Ключевые ресурсы могут быть материальными, финансовыми, интеллектуальными или человеческими (персонал). Компания может быть собственником этих ресурсов, брать их в наем или же получать от ключевых партнеров.

7. Ключевые виды деятельности – это действия компании, которые характеризуют деятельность организации и ведут к ее успешной работе. Реализация ценностных предложений, взаимоотношения с клиентами и

получение дохода – это составляющие ключевых видов деятельности. Бизнес-модели разного типа предполагают различные ключевые виды деятельности.

8. Ключевые партнеры – это контрагенты, с которыми компания заключает партнерские соглашения и контракты для обеспечения своей деятельности. «Партнерские отношения предполагают координацию, в результате которой партнеры по соглашению начинают совместно контролировать часть активов — наличие института контроля. Так как координация происходит без интеграции, это способствует сохранению мощных стимулов к эффективной работе».

Компании заключают партнерские и прочие договоры с различными целями. Впоследствии эти взаимоотношения встают в основу бизнес-моделей. Партнерские союзы создаются для оптимизации бизнес-модели с целью снижения рисков и оценки возможных ресурсов. Рассмотрим три типа партнерских отношений:

- 1) Долгосрочное сотрудничество между неконкурирующими компаниями;
- 2) Создание совместных предприятий для запуска новых бизнес-проектов;
- 3) Совместная работа производителя с поставщиками для гарантии своевременного бесперебойного получения комплектующих.

9. Структура издержек. В этом блоке отражаются расходы, связанные с деятельностью компании. Определяются значимые расходы, необходимые для работы в рамках установленной бизнес-модели. Создание и реализация ценностных предложений, взаимоотношения с клиентами, рентабельные операции – все эти процессы связаны с издержками. При четком определении ключевых ресурсов, ключевых видов деятельности и ключевых партнеров, возможно произвести предварительный расчет расходов. Для некоторых видов бизнес-процессов оптимизация затрат имеет большее значение, чем

для других. По структуре издержек бизнес-модели разделяются на две подгруппы: с акцентом на издержки и с акцентом на ценности.

При анализе бизнес-модели А. Остервальдера компании могут наиболее детально проанализировать свою деятельность, выявить слабые места и увидеть возможности для улучшения бизнес-процессов. Данный метод помогает разработать новые стратегии развития, построить правильные коммуникации внутри организации.

Сначала производится анализ, затем на его основаниях происходит оптимизация бизнес-процессов. Определяется эффективность и успех компании с уже имеющимися бизнес-процессами.

Начальным этапом оптимизации бизнес-процессов является выявление тех свойств процессов, которые должны быть усовершенствованы. На рисунке 1.4 показан общий подход к оптимизации бизнес-процессов. В основе оптимизации бизнес-процессов лежит целеполагание. Необходимо грамотно определить ключевые проблемы бизнес-процессов и поставить конкретные цели оптимизации. Главными этапами будут являться следующие:

1. Анализ бизнес-процессов;
2. Выявление причин возникновения проблем в работе процессов;
3. Оптимизация бизнес-процессов.

Из анализа бизнес-процессов определяются ключевые проблемы, с помощью которых можно выявить причины неэффективной работы бизнес-процесса. От выявления причин зависит определение критериев, по которым будет осуществляться оптимизация.

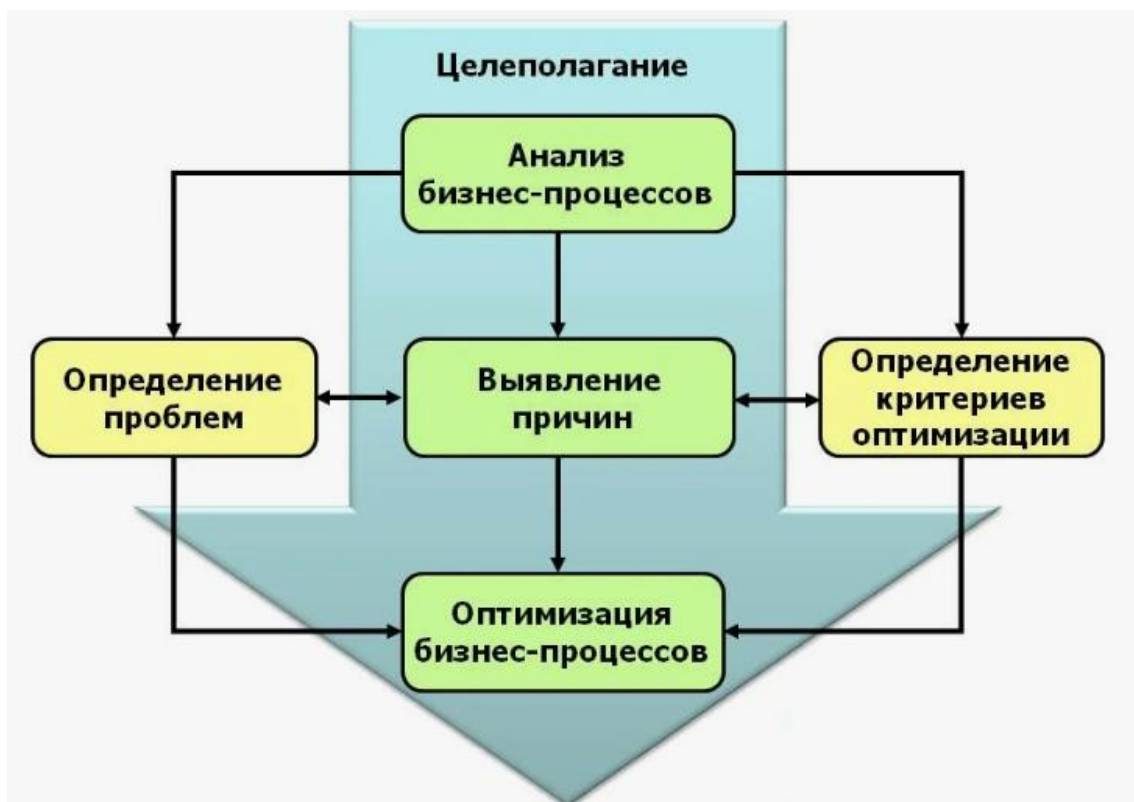


Рисунок 1.4 – Подход к оптимизации бизнес-процессов

Часто руководство организации устанавливает, что все бизнес-процессы, связанные с клиентами, имеют высокий приоритет и должны быть оптимизированы в определенные сроки. Однако для других бизнес-процессов сроки имеют вторичное значение. Например, компания, которая выделяет своим ценностным предложением высокие стандарты качества, должна более внимательно относиться к созданию продукции из качественного сырья. Если будет возникать экономия на качестве, то продукт не будет подходить заявленным стандартам качества.

Большое значение имеет прозрачность процесса, которая достигается путем постоянной оптимизации. Таким образом, наиболее частыми целями оптимизации бизнес-процессов можно назвать:

1. Корректировка стоимости процесса;
2. Изменение времени исполнения процесса;
3. Улучшение качества процесса.

Подходом к кардинальному изменению и оптимизации бизнес-процессов компании с целью достижения результата экономической эффективности, повышения качества продукции и конкурентоспособности организации на рынке называется реинжиниринг.

Реинжиниринг – это один из методов оптимизации, перестроение существующей бизнес-модели. Такой метод означает полный пересмотр бизнес-модели. Данный комплекс мероприятий, направленный на изменение бизнес-процессов, будет влиять на каждый процесс.

Все бизнес-процессы призваны решать определенные задачи и реализовывать конкретные цели компании. Цель реинжиниринга – быстрая и гибкая адаптация к ожидаемым изменениям запросов рынка: изменение технологии, организация производственного процесса и управления с помощью современных технологий.

На рисунке 1.5 отражена схема проведения реинжиниринга бизнес-процессов.

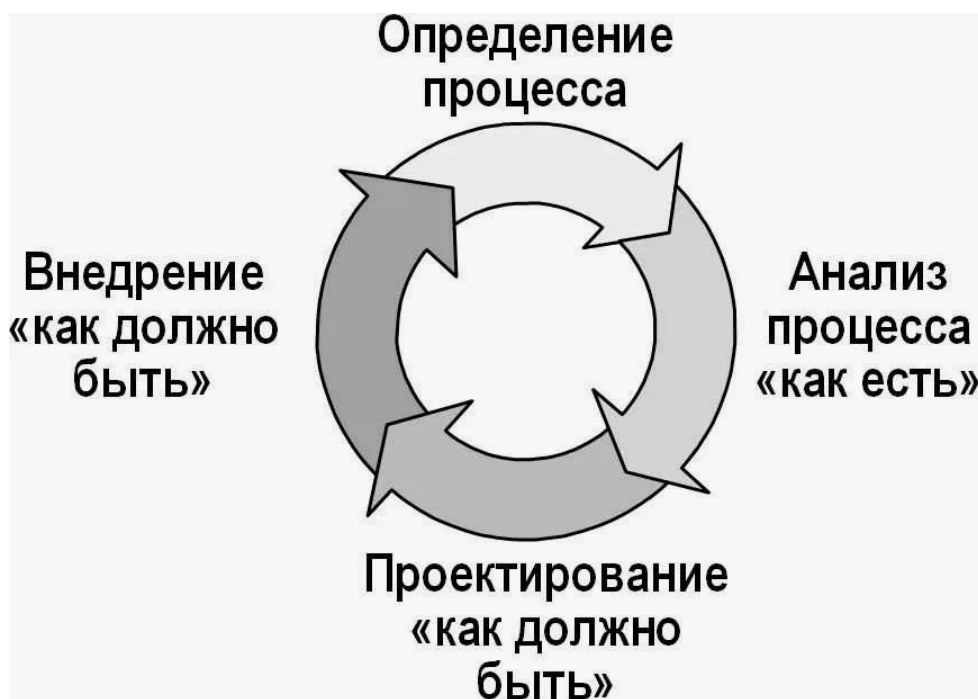


Рисунок 1.5 – Реинжиниринг бизнес-процессов

На рисунке 1.5 поэтапно показан процесс реинжиниринга и критерии его проведения. После определения показателей результатов деятельности

процесса необходимо сравнение этих результатов с предполагаемыми показателями («как должно быть»). Исходя из полученных данных следует пересмотрение процесса и его последующее изменение – реинжиниринг. Данный алгоритм универсален, так как его можно использовать на любой стадии внедрения бизнес- процесса.

Таким образом, анализ бизнес-процессов организации и их оптимизация взаимосвязаны, ведь от результатов анализа определяется масштаб оптимизации – от нескольких бизнес-процессов до общей модели бизнес-процессов в целом.

2 Анализ бизнес-процессов ООО «Стройгарант»

2.1 Анализ организационно - хозяйственной деятельности ООО «Стройгарант»

ООО «Стройгарант» - производственная организация, осуществляющая свою деятельность на территории Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Компания занимается производством и сбытом светопрозрачных противопожарных алюминиевых конструкций: фасадных систем, дверей и окон.

Организационно-правовая форма предприятия – Общество с ограниченной ответственностью. Вид собственности: частная собственность – код ОКФС: 16 (согласно общероссийскому классификатору форм собственности). Согласно п. 1 ст. 87 Гражданского Кодекса Российской Федерации: «Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли, определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей» [1].

Также согласно п.1 ст. 87 ГК РФ: «Правовое положение общества с ограниченной ответственностью и права обязанности его участников определяются настоящим Кодексом и Законом об обществах с ограниченной ответственностью» [1].

Выбор ООО как формы организации отлично подходит для компании, занимающейся производством и самостоятельным сбытом своей продукции, так как данная организационная форма обладает рядом преимуществ:

1. Свобода управления: ООО не сковано жесткими правилами и регламентами, характерными для АО, что обеспечивает большую гибкость в принятии решений;

2. Легкость создания: ООО может быть учреждено даже одним человеком, что существенно упрощает старт бизнеса;

3. Широкие возможности: ООО может не только заниматься собственным бизнесом, но и участвовать в деятельности других компаний, расширяя свои возможности;

4. Конфиденциальность: ООО не обязано публиковать документы, раскрывающие детали своей деятельности, что позволяет сохранить коммерческую тайну;

5. Индивидуальность: У учредителя ООО есть право выбрать уникальное название, которое отражает специфику его деятельности и помогает запомниться клиентам.

Полное название – Общество с ограниченной ответственностью «Стройгарант». Организация существует с 16 марта 2015 года. В лице генерального директора, действующего на основании Устава, выступает Корякин Игорь Николаевич. Он же является и учредителем данной организации.

ООО «Стройгарант» поставило перед собой важную миссию — обеспечить безопасность и защиту жизни и имущества людей путем создания надежных и эффективных противопожарных конструкций. Организация стремится к тому, чтобы каждое предложенное решение соответствовало самым высоким стандартам безопасности, обеспечивая клиентам не только качественную продукцию, но и уверенность в надежности своего выбора.

В центре деятельности компании лежит забота о сохранении жизни и имущества людей, а также минимизация рисков возникновения пожаров и их последствий. ООО «Стройгарант» стремится быть не просто поставщиком противопожарных решений, а надежным партнером, способным предложить индивидуальные подходы к каждому клиенту и создать оптимальные условия для обеспечения безопасности объектов.

Через постоянное совершенствование технологий, контроль качества и соблюдение всех норм и стандартов безопасности, ООО «Стройгарант»

стремится к тому, чтобы противопожарные конструкции были не просто эффективными, но и инновационными, отвечающими вызовам современного времени. Каждый проект для компании — это не просто задача, а возможность внести свой вклад в общественную безопасность и благополучие.

Каждый вид продукции, который компания производит и выпускает на рынок как отдельную товарную единицу, должен пройти обязательную процедуру сертификации и получить соответствующий сертификат качества. Это означает, что нельзя получить один сертификат на всю продукцию компании сразу, даже если она производит товары схожего назначения. Каждый вид продукции рассматривается как отдельный объект сертификации, и для него оформляется отдельный документ, подтверждающий его соответствие установленным стандартам качества и безопасности. Например, ООО «Стройгарант» производит несколько видов противопожарных дверей:

- Противопожарные двери с пределом огнестойкости EI30
- Противопожарные двери с пределом огнестойкости EI60

Несмотря на то, что это - все противопожарные двери, для каждой из перечисленных категорий потребуется получить отдельный сертификат качества, так как требования к огнестойкости для них различаются.

ООО «Стройгарант» осуществляет свою деятельность с 2015 года и за это время предприятие выполнило множество заказов строительных компаний. Некоторые проекты, в строительстве которых использовались противопожарные конструкции «Стройгарант»:

- Сеть бизнес-центров «Сенатор» МФЦ ВМА;
- Константиновское военное училище;
- Крытый спортивный комплекс ХКСК;
- Библиотека ВМФ;
- Мариинская больница;

- ГОУ СОШ №270 (на 550 мест) по адресу: Красное Село, пр. Ленина, д. 88, лит. А;

- Реконструкция основных фасадов Нахимовского военно-морского училища Министерства обороны Российской Федерации расположенных по адресу: г.СПб, военные городки №№45,60,69;

- Военно-космическая академия имени А.Ф.Можайского» по адресу: г. Санкт-Петербург, ул. Пионерская, д.28, инв. №14/1.

Отличия ООО «Стройгарант» от конкурентов прослеживаются в нескольких аспектах:

- инновационности технологии производства: использование передовых материалов и технологий, обеспечивающих повышенную огнестойкость, дымонепроницаемость, взломостойкость;

- уникальности и индивидуальном подходе к каждому клиенту: предложение конструкций с нестандартными размерами, формами, повышенной прочностью, шумоизоляцией или другими важными для клиента свойствами, разработка индивидуальных решений под потребности каждого клиента

- расширенной гарантии: предоставление более длительной гарантии на продукцию, чем у конкурентов, демонстрируя уверенность в ее качестве и надежности;

- полном спектре услуг: от проектирования и производства до доставки и монтажа.

Среди конкурентов компания находится на 9 месте по выручке за 2023 год. Согласно краткой бизнес-справке за 2023 выручка ООО «Стройгарант» составила 67,9 млн. рублей. Лидирующие позиции занимают ООО «Профиль-Декор», ООО «Керопдаст» и ООО «АПК» с выручкой 129,2 млн., 91,8 млн. и 86,9 млн. рублей соответственно.

Все сотрудники ООО «Стройгарант» работают на результат. Общее количество человек в организации – 42, среди них руководителей высшего звена – 5, руководителей и начальников отделов – 6, специалистов отделов –

11 и рабочих – 20. Диапазон возраста в организации 30-60 лет. Высшее образование есть у всех руководящих сотрудников. Бухгалтеры, менеджеры и специалисты имеют среднее специальное образование, которое отвечает требованиям организации и является достаточным для качественного выполнения работ. Трудовой стаж сотрудников преимущественно более 3 лет. Организационная структура управления ООО «Стройгарант» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Стройгарант»

На рисунке 2.1 представлена линейно-функциональная организационная структура. Такая структура характеризуется тем, что во главе организации находится один руководитель, которому подчиняются все остальные сотрудники. «Это первая ОСУ, сформированная не спонтанно, а в результате проектирования. Автором ее является «отец» научного управления Ф. У. Тейлор. Она является базовой структура с централизованной властью и широким диапазоном контроля, с небольшой специализацией работы, небольшой формализацией правил, регулирующих работу» [13].

Руководитель принимает все решения и несет всю ответственность за работу организации.

В данной структуре фигурируют 3 уровня управления:

1. Генеральный директор;
2. Директора отделов;
3. Руководители подразделений.

Полномочия распределены следующим образом: генеральный директор принимает управленческие решения и контролирует работу предприятия. Директора отделов отвечают за работу своих отделов и подчиняются генеральному директору. Руководители подразделений отвечают за работу своих подразделений и подчиняются директорам отделов.

Бухгалтерия отвечает за учет и анализ финансов компании, включая составление финансовых отчетов, бюджетирование и планирование финансовых операций. Также отдел занимается подготовкой и сдачей налоговых отчетов в соответствии с законодательством, а также обеспечивает соблюдение налоговых обязательств. В бухгалтерии проводится расчет заработной платы сотрудников, начисление налогов и отчислений, составление платежных ведомостей и учет рабочего времени.

Отдел кадров занимается подбором кандидатов на вакансии, проведением собеседований, оформлением документов при приеме на работу. Сотрудники отдела ведут учет трудовых книжек, оформляют документы по увольнению, отпускам, больничным листам, а также занимается административными процедурами.

На рисунке 2.2 представлены сравнительные данные о доходах и расходах организации за последние 9 лет.

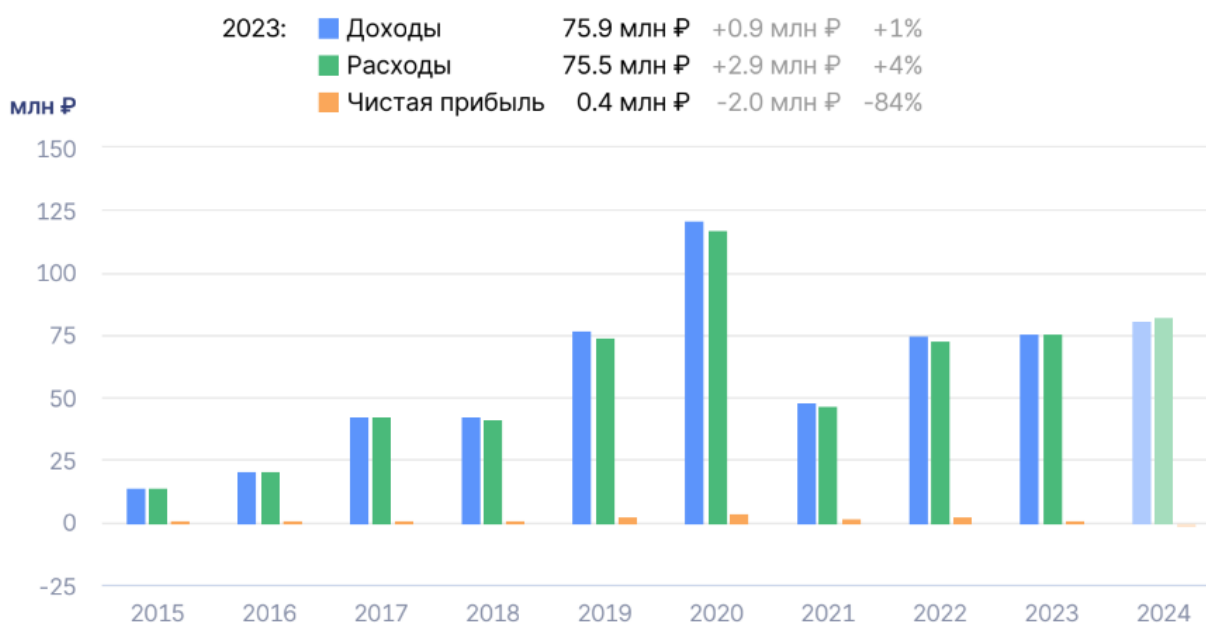


Рисунок 2.2 – Выручка/Финансы по данным Бухгалтерской отчетности за 2015 – 2023 гг.

Доходы предприятия за 2023 год составили 75.9 млн. рублей, а расходы 75.5 млн. рублей. По сравнению с данными за 2022 год доходы предприятия немного увеличились. При этом произошло резкое сокращение прибыли.

Ситуация, когда доходы предприятия немного увеличились, а прибыль при этом резко сократилась, говорит о том, что выросли расходы компании. Среди возможных причин такой динамики могут быть:

1. Рост себестоимости продукции/услуг: увеличение цен на сырье, материалы, комплектующие; рост затрат на электроэнергию, топливо, логистику или повышение зарплаты сотрудникам;
2. Изменение структуры продаж: компания начала продавать больше менее маржинальных товаров/услуг (с меньшей наценкой); компания делала большие скидки, чтобы привлечь клиентов и увеличить продажи.

В случае ООО «Стройгарант» на спад чистой прибыли повлияло увеличение цен на сырье и аренду помещений для цехов. Среди поставщиков материалов можно выделить несколько основных:

- ООО «Атлант-МК»: поставляют материалы, основной поставщик кронштейнов;
- ООО «Все инструменты ру»: снабжение инструментами и другими расходными материалами;
- ООО «Горизонт-Трейдинг»: аренда помещений стекольного и покрасочного цехов;
- ООО «СПбспектр-ХИМСПБ»: поставка силикогеля и других специальных материалов для изготовления протипожарных конструкций;
- ООО «Представительство АГС»: поставляют профиль алюминиевый, резинки для штапика окон, пластиковые изделия, профиль комбинированный;
- ООО «РТМА»: трубы, сталь оцинкованная.

Причиной отрицательной динамики чистой прибыли также может являться существенное снижение количества заказов по сравнению с 2022 годом. В 2023 году деятельность ООО «Стройгарант» обеспечила выполнение всего лишь 57 заказов. В то время, как в 2022 году количество заказов составляло 83. Компания преимущественно получала заказы от своих постоянных клиентов, которые составляли большую часть всех сделок. Около 90% сделок было заключено с постоянными заказчиками, которые уже имели опыт сотрудничества с компанией и регулярно приобретали ее товары или услуги. С одной стороны, это свидетельствует о том, что ООО «Стройгарант» обладает достаточно стабильной базой постоянных заказчиков, которые ценят качество противопожарных конструкций, уровень обслуживания и другие преимущества компании. С другой стороны, уменьшение количества заказов говорит об уходе постоянных клиентов.

Новые компании-заказчики составляли всего лишь 10% от общего количества сделок. Это означает, что на начальный период 2024 года ООО «Стройгарант» имеет слабый потенциал для расширения своей клиентской базы и привлечения новых заказчиков. Привлечение новых клиентов важно для роста компании, развития бизнеса и увеличения объема продаж. Таким

образом, руководству организации следует не только удерживать постоянных клиентов, но и активно работать над привлечением новых.

2.2 Анализ основных бизнес-процессов и ключевых проблем в моделях бизнес-процессов ООО «Стройгарант»

Существуют разные методологии описания и анализа бизнес-процессов компаний. Для анализа бизнес-процессов ООО «Стройгарант» и выявления ключевых проблем в реализации этих процессов целесообразнее всего будет использование бизнес-модели А. Остервальдера (9 структурных блоков). Данная модель универсальна, она подойдет даже для анализа уже давно существующих компаний.

1. Потребительские сегменты: строительные компании, осуществляющие свою деятельность в Санкт-Петербурге, Ленинградской области и Московской области. ООО «Стройгарант» функционирует по бизнес-модели B2B, что оно ориентировано на работу с другими компаниями, а не с физическими лицами, поэтому на данный момент основным и единственным потребительским сегментом являются строительные компании (генеральные подрядчики). Они оформляют оптовый заказ на производство противопожарных дверей и окон для дальнейшего сбыта данной продукции компаниям застройщиков, то есть ООО «Стройгарант» выступает субподрядчиком. Небольшая номенклатура выпускаемой продукции ООО «Стройгарант» делает расширение клиентской базы затруднительным. Это обстоятельство ограничивает возможность привлечения других заказчиков. ООО «Стройгарант» является организацией, которая специализируется на заключении сделок только с юридическими лицами, но несмотря на это компания в дальнейшем не исключает возможность принятия заказов от физических лиц, как расширение своей деятельности.

Заказы принимаются от строительных компаний и требуют дополнительного согласования и визирования со стороны руководства

компании. В процессе согласования могут быть установлены определенные условия или требования для больших и нестандартных заказов, чтобы обеспечить их выполнение в соответствии с бизнес-процессами и стандартами ООО «Стройгарант». Существуют заказы по нестандартным размерам, которые требует визы технолога.

2. Ценностные предложения. Эффективное продвижение на внутреннем рынке невозможно без четко сформулированного ценностного предложения.

Ценностное предложение включает в себя предварительное согласование нужных параметров, включая измерение и расчеты, которые «Стройгарант» берет под собственную ответственность, так как специалисты организации изготавливают противопожарные двери и окна по индивидуальным параметрам заказчика. Компания предлагает надежные конструкции, гарантирующие защиту от огня и дыма, обеспечивая тем самым драгоценное время на эвакуацию людей в случае пожара. Устойчивые к пожару конструкции, разработанные ООО «Стройгарант», не только соответствуют строгим стандартам качества и безопасности, но и обладают стильным и современным дизайном.

ООО «Стройгарант» выполняет целый комплекс работ: организует доставку, сборку и установку своей продукции. Компания специализируется на выпуске безопасной продукции и предлагает своим клиентам не только качественный продукт, но и помощь в обеспечении правильной установке. Комплекс работы включает в себя: демонтаж старых дверей и окон, расчеты необходимых параметров для изготовления и сам процесс установки. Организация помогает строительным компаниям защищать объекты от пожарной опасности. Компания выполняет работы «под ключ». От изготовления и монтажа дверей до сдачи объекта пожарнадзору и подготовке исполнительной документации любой сложности.

Для перевозки конструкций производится упаковка в картон и деревянную обрешетку. Монтажные зазоры заполняются огнестойкой пеной,

монтируются двери. Таким образом, детальный подход к производству и установке изделий делает ценностное предложение более полным и привлекательным для заказчиков.

3. Каналы сбыта. Каналом сбыта ООО «Стройгарант» является сайт организации. Несмотря на наличие сайта основная часть заказов поступает от клиентов, которые ранее заключали договор, то есть в прошлых периодах. Из-за отсутствия должного обслуживания и продвижения сайта новые клиенты не поступают. Также же из-за малой видимости в онлайн-пространстве сайт не привлекает должное количество новых заказчиков. Следовательно, это сокращает количество заказов и потенциал для развития компании. «К одним из современных направлений развития систем распределения относят интернет-технологии, использование которых позволяет обеспечить прямую информационную связь конечных потребителей с производителями, поэтому трансформация цепей поставок в настоящее время направлена на повсеместное использование интернет-площадок для взаимодействия участников логистической цепи» [16].

Неверная стратегия отсутствия налаженного единственного канала сбыта является признаком неэффективной работы отдела продаж ООО «Стройгарант». Если каналы сбыта недостаточно проработаны, это может отрицательно отразиться на объемах продаж и результативности работы компании, как следствие снижения прибыльности организации в целом. Недостаточная проработка каналов сбыта проявляется в следующем:

- Слабый контроль за работой специалистов отдела продаж на всех этапах взаимодействия с покупателями, контроль за соблюдением планов продаж;

- Не соблюдается рыночная (коммерческая) стратегия, то есть направленность действий сторон сделки на обновление и совершенствование выпускаемой продукции. При несоблюдении стратегии невозможно наладить покрытие рынка;

- Выбранные способы сбыта не приносят ожидаемых результатов, следовательно, необходимо пересмотреть стратегии для оптимизации отдела продаж.

4. Взаимоотношения с клиентами. В ООО «Стройгарант» стратегия взаимодействия с заказчиками основана на удержании клиентов через предоставление гарантийных обязательств. Срок гарантии после установки – 5 лет.

Компания уделяет особое внимание каждому клиенту, выстраивает долгосрочные и взаимовыгодные отношения. Ключевую роль в этом процессе выполняют менеджеры по продажам, которые обеспечивают непрерывную связь с заказчиком на всех этапах выполнения договора, ведения сделки.

Взаимоотношения с будущим клиентом менеджеры по продажам строят с индивидуальным подходом, выявляя потребности и пожелания заказчика. Они консультируют клиентов по всем вопросам, касающимся услуг и продукции компании, помогая им принять правильное решение – заключить договор.

После заключения договора в течение всего времени до закрытия сделки менеджеры по продажам остаются на связи с клиентами, чтобы обеспечить оперативное реагирование на любые возникающие вопросы или проблемы. Они отслеживают процесс выполнения заказа на всех стадиях производственного цикла и в случае запроса заказчика информируют клиентов о статусе работ, предоставляют необходимую информацию.

5. Потоки поступления дохода. ООО «Стройгарант» получает доход от разовых контрактов со строительными компаниями – заказчиками. Этот тип потока возникает от поступления денежных средств за продукцию и услуги в соответствии со спецификациями к контракту. Максимальная сумма сделки 12 000 000 руб. (двенадцать миллионов рублей). Процесс выполнения такого объемного заказа требует длительный производственный цикл. В случае с ООО «Стройгарант» производство такого заказа займет от 3 – 4 месяцев, что

отражено в договоре. Для успешного выполнения такого крупного заказа требуется иметь достаточные ресурсы, производственные площади оборудования и высококвалифицированный персонал.

Таким образом, построение потока поступления дохода, основанное на доходе от разовых контрактов со строительными компаниями предполагает работу над крупными проектами.

6. Ключевые ресурсы. К материальным ресурсам ООО «Стройгарант» относятся производственные мощности и оборудование. Из основного оборудования, на котором осуществляется производство, можно выделить следующие виды основных средств компании: двухголовая автоматическая пила AltchUnicaDVR; компрессорные установки С-415М1; автопогрузчики Komatsu/FD25T; вакуумизатор; листогибочные станки Кузнец Про 2000; печь полимеризации 14 кВт; реакторы нержавеющей с рубашкой; станки для резки металла (гильотина); тележки с подъемной платформой MEWAPTS500.

Также к арендованным ресурсам (лизинг) относятся две грузовые машины и две легковые машины – для осуществления доставки до заказчика.

Ключевыми ресурсами персонала ООО «Стройгарант» являются специалисты узкой квалификации: специалист отдела технического качества, монтажники и сборщики алюминиевых конструкций.

7. Ключевые виды деятельности. К ключевым видам деятельности ООО «Стройгарант» относятся: производство противопожарной продукции, доставка и монтаж. Каждый вид деятельности предполагает выполнение определенных этапов.

Производство противопожарных конструкций включает в себя следующий перечень действий:

- разрабатываются чертежи с учетом индивидуальных пожеланий заказчика;
- сотрудниками отдела закупок осуществляется подбор и заказ необходимых материалов;

- производственные работы над продукцией непосредственно осуществляются работниками стекольного и покрасочного цехов;
- продукция проходит через отдел технического контроля качества.

Для обеспечения своевременной доставки транспортным отделом разрабатывается наиболее оптимальный маршрут и выбор способа доставки. Немаловажным этапом является качественная упаковка для целостной транспортировки продукции. Двери и окна упаковываются в картон и деревянную обрешетку

Монтаж дверей и окон является видом деятельности, который завершает данный производственный цикл. Он проходит в несколько этапов:

- производятся подготовительные работы, включающие демонтаж старых дверей или окон;
- монтаж противопожарных конструкций, соответствующий правильным требованиям установки для максимально долговечной службы продукции;
- заполнение монтажных зазоров огнестойкой пеной.

8. Ключевые партнеры. Партнером организации является ООО «Стройгарант Москва». Данная компания оптимизирует расширение ведения деятельности в Москве и Московской области и по партнерскому соглашению перенаправляет единичные заказы в Московской области.

Данные партнерские отношения помогают снизить риск в конкурентной среде другого региона, для которого характерна неопределенность рынка. ООО «Стройгарант Москва» и ООО «Стройгарант» сформировали стратегический союз в области производства противопожарных конструкций.

9. Структура издержек. В структуру издержек ООО «Стройгарант» входят издержки на основные производство и общехозяйственные расходы. К издержкам на основное производство относятся:

- 1) Амортизация;
- 2) Прочие затраты;

- 3) Содержание служебного автотранспорта;
- 4) Списание материалов;
- 5) Услуги по сертификации.

К общехозяйственным расходам, в свою очередь, относятся:

- 1) Взносы в ФСС от НС и ПЗ;
- 2) Имущественные налоги;
- 3) Оплата труда;
- 4) Прочие затраты;
- 5) Содержание служебного автотранспорта.

ООО «Стройгарант» строит свою стратегию не на минимизации расходов, а на предоставлении максимальной ценности для своих клиентов. Компания ориентирована на высокое качество и долговечность своей продукции. Отдел закупок внимательно относится к выбору материалов и комплектующих, отдавая предпочтение надежным и проверенным вариантам, в некоторых случаях более дорогим. Отдел технического контроля качества уделяет особое внимание контролю качества, внедряя многоступенчатые проверки на протяжении всего производственного цикла.

Таким образом, ООО «Стройгарант» создает конструкции, рассчитанные на долгий срок службы, что подтверждается длительной гарантией и доступностью сервисного обслуживания. Компания строит свои взаимоотношения с заказчиками по принципу персональной поддержки. Это свидетельствует о том, что компания дорожит своими клиентами и делает все возможное для их удержания.

Принцип работы ООО «Стройгарант» строится на надежности и качестве, что в долгосрочной перспективе оказывается гораздо более выгодным вложением, чем сокращение издержек.

Проанализировав девять структурных блоков компании через такой инструмент как бизнес-модель А. Остервальдера, можно сделать вывод о том, что каналы сбыта ООО «Стройгарант» требуют дополнительной проработки и оптимизации. Слабо проработанные каналы сбыта могут

влиять на уменьшение количества заказов в 2023 году по сравнению с 2022 годом. Единственный канал сбыта – официальный сайт организации, не приносит должного количества заказчиков для хотя бы минимального закрытия плана продаж. Следовательно, можно сделать вывод о том, что отсутствие продвижения и рекламы является одной из ключевых причин уменьшения прибыли ООО «Стройгарант» (согласно показателям краткой бизнес-справки за 2023 год). Отсутствие системы мотивации и более точного контроля результатов работы отдела продаж также негативно сказывается на финансовых показателях организации.

Каналы сбыта играют важную роль в успешной коммерческой деятельности, поскольку они определяют способы, которыми продукция достигает конечного потребителя. Эффективность каналов сбыта напрямую влияет на качество продвижения продукции на рынке, и их оптимизация может значительно повысить конкурентоспособность компании и увеличить объем продаж, поэтому важно уделить особое внимание разработке и улучшению каналов сбыта для обеспечения успешной работы бизнеса и удовлетворения потребностей клиентов.

3 Разработка проекта по оптимизации бизнес-процессов ООО «Стройгарант»

3.1 Мероприятия по оптимизации бизнес-процессов ООО «Стройгарант»

Проект по оптимизации бизнес-процессов ООО «Стройгарант» представляет собой комплекс мероприятий, направленных на улучшение качества продвижения продукции и, следовательно, эффективности деятельности компании путем оптимизации слабо проработанных процессов, которые оказывают влияние на ее уровень доходности и общий успех.

Оптимизация каналов сбыта представляет собой стратегически важный процесс. Каналы сбыта - это пути, по которым продукция или услуги достигают конечного потребителя. Разнообразие каналов сбыта может включать в себя розничные магазины, интернет-магазины, торговых представителей и другие способы распространения продукции. Оптимизация каналов сбыта направлена на повышение количества продаж и увеличение доходов компании. Этот процесс включает в себя поиск новых возможностей для расширения рынка и увеличения объема продаж. Оптимизация каналов сбыта будет затрагивать непосредственно работу отдела продаж.

Продажи и маркетинг относятся к операционным бизнес-процессам и участвуют в обеспечении постоянного потока дохода. Эффективная оптимизация каналов сбыта помогает компании укрепить свои позиции на рынке, привлечь новых клиентов, повысить лояльность существующих клиентов и обеспечить стабильный рост доходов. Поэтому работа отдела продаж в рамках оптимизации каналов сбыта играет ключевую роль в достижении успеха и устойчивого развития бизнеса.

Продажи и маркетинг играют ключевую роль в операционной деятельности компании, поскольку они напрямую связаны с обеспечением постоянного потока дохода. Продажи отвечают за конечную реализацию

продукции или услуг, а маркетинг — за создание спроса на эти продукты и привлечение потенциальных клиентов.

Последующая разработка проекта по оптимизации бизнес-процессов будет подразумевать внедрение различных способов продвижения продукции. При разработке проекта по оптимизации бизнес-процессов важно учитывать как внутренние, так и внешние факторы, которые могут повлиять на успешность реализации стратегии. Комплексный подход к оптимизации продаж и маркетинга позволяет компании быть конкурентоспособной на рынке, привлекать больше клиентов, укреплять свою репутацию и обеспечивать стабильный рост доходов в долгосрочной перспективе.

Основными мерами по проведению мероприятий, направленных на успешное продвижение продукции, улучшение маркетинговых стратегий и расширение каналов сбыта ООО «Стройгарант», будут:

1. Введение новой должности и, следовательно, нового сотрудника в отдел продаж – маркетолога. Для данного нововведения потребуется проведение анализа текущей команды отдела продаж, который выявит потребность в дополнительных компетенциях в области маркетинга и продвижения продукции. Далее последует разработка описания вакансии и проведение подбора кандидатов с целью привлечения опытного маркетолога, способного разработать и реализовать эффективные маркетинговые стратегии. После успешного найма нового маркетолога необходимыми этапами будет организация рабочего места, проведение обучения и интеграция сотрудника в команду для максимальной эффективности его работы.

2. Внедрение современных способов продвижения уже имеющегося и функционирующего канала сбыта – веб-сайта организации. Данная мера будет требовать проведения анализа текущего веб-сайта компании, выявление слабых сторон, возможностей для улучшения и, соответственно, внедрение контента, направленного на увеличение привлекательности и информативности сайта. После анализа сайта и улучшения его содержания

логичным этапом будет оптимизация сайта организация под поисковые системы.

Дополнительно, планируется внедрение системы мониторинга и аналитики для оценки эффективности новых маркетинговых стратегий и методов продвижения. Такой подход позволит компании не только расширить свою клиентскую базу, но и повысить уровень конкурентоспособности на рынке.

3. Повышение мотивации и работоспособности сотрудников отдела продаж. Привлечение новых заказчиков и повышение суммы выручки будет зависеть не только от работы маркетолога и проведения рекламной кампании. Для более точного анализа работы менеджеров по продажам будет целесообразным введение ключевого показателя эффективности – KPI. «При анализе используются количественные показатели достижения бизнес-целей (ключевые показатели эффективности — KPI), полученные из корпоративной стратегии компании. Если обнаружилось отрицательное отклонение фактических значений показателей от целевых KPI, это повод для принятия решений по проведению оптимизации, вызванный тем, что процесс больше не удовлетворяет предъявляемым ему требованиям и его цели больше не будут достигнуты» [7].

Данные мероприятия смогут успешно реализоваться путем детального планирования и проведения нужных расчетов. Процесс найма нового сотрудника, в данном случае маркетолога, включает несколько этапов, начиная с изменений в штатном расписании и заканчивая организацией рабочего места для будущего сотрудника:

1. Изменения в штатном расписании:

- После выявления потребности в новом сотруднике (маркетологе), руководство организации проводит анализ текущего штатного расписания и фонда заработной платы сотрудников. Штатное расписание составляется в начале каждого года. «К числу локальных нормативных актов, принимаемых работодателем единолично (через органы управления организацией), можно

отнести штатное расписание, должностные инструкции, приказы и распоряжения, имеющие нормативное содержание» [4];

- В случае необходимости изменений в штатном расписании для включения новой должности - маркетолога, подготавливается соответствующее предложение с обоснованием необходимости найма и планирования фонда заработной платы;

- После утверждения изменений руководством, процесс найма нового сотрудника может быть запущен.

2. Проведение собеседований отделом кадров:

- Отдел кадров организует процесс подбора кандидатов на вакансию маркетолога, размещая объявления о вакансии на соответствующих площадках и привлекая потенциальных кандидатов;

- Следующим этапом является проведение предварительных собеседований с кандидатами для оценки их профессиональных навыков, опыта работы и соответствия требованиям вакансии;

- На следующем этапе могут быть проведены дополнительные интервью с участием руководителя отдела или других заинтересованных лиц для окончательного выбора кандидата.

3. Организация рабочего места:

- После выбора подходящего кандидата и заключения трудового договора, начинается процесс подготовки рабочего места для нового маркетолога. Рабочее место должно быть стандартно оборудовано и включать в себя: стол, офисное кресло, компьютер, принтер, телефонный аппарат;

- Организуется компьютерное оборудование, программное обеспечение, доступ к необходимым ресурсам и информации, чтобы обеспечить эффективную работу сотрудника;

- Также может проводиться вводный курс, охватывающий особенности организации, этапы производства, порядок заключения заказов и подробные характеристики продукции компании, а также знакомство с коллегами.

Данные этапы помогут обеспечить успешный процесс найма нового маркетолога и интеграцию его в команду для достижения поставленных целей компании.

В предлагаемом проекте по оптимизации таких операционных бизнес-процессов, как продажи и маркетинг, основным этапом будет являться непосредственно улучшение качества продвижения товаров. Учитывая специфику ООО «Стройгарант» и функционирование организации по бизнес-модели B2B, самым эффективным и оптимальным способом продвижения и каналом сбыта будет являться веб-сайт организации. Следовательно, продвижение сайта компании будет осуществляться посредством инструментов интернет-маркетинга. На рисунке 3.1 представлены основные инструменты продвижения рекламы в интернете:



Рисунок 3.1 – Инструменты интернет-маркетинга

1. SEO (поисковая оптимизация): SEO представляет собой комплекс мероприятий, направленных на улучшение видимости веб-сайта в результатах поисковых систем по определенным запросам. Данный

инструмент включает в себя оптимизацию контента рекламы, технические показатели сайта, а также работу с внешними ссылками для повышения рейтинга сайта в поисковых системах.

2. Email-маркетинг: Email-маркетинг представляет собой использование рассылки по электронной почте для продвижения товаров или услуг. Электронные письма рассылаются потенциальным или существующим клиентам и могут быть следующего содержания: новости организации, специальные персональные предложения.

3. Контент-маркетинг: Контент-маркетинг означает создание и распространение привлекательного и качественного контента с целью удержания уже имеющейся целевой аудитории. Контент-маркетинг включает в себя посты в блогах или социальных сетях организации, статьи, видео-контент, инфографику и другие формы контента.

4. PR (publicrelations): PR представляет собой управление репутацией компании, бренда с помощью взаимодействия с различными ЦГО (целевые группы общественности) посредством разных каналов взаимодействия. Ими могут быть СМИ, социальные сети, публичные мероприятия и другие платформы. Целью PR является создание положительного имиджа компании и повышение узнаваемости бренда.

5. SMM (socialmediamarketing): SMM означает использование социальных сетей для продвижения товаров или услуг. Это включает в себя создание контента, как правило, для социальных сетей, взаимодействие с аудиторией и проведение рекламных кампаний.

6. Контекстная реклама: Контекстная реклама - это достаточно распространенный инструмент интернет-маркетинга. Это реклама в интернете, которая показывается пользователям в зависимости от их поисковых запросов или интересов. Реклама отображается на сайтах, баннерах поисковых систем в соответствии с контекстом страницы и запросами пользователей.

7. Веб-аналитика: Веб-аналитика представляет собой сбор и анализ данных о посещаемости сайта с целью улучшения эффективности его продвижения. Это включает в себя отслеживание трафика, поведения пользователей, конверсий и других параметров для принятия обоснованных решений по оптимизации веб-сайта организации.

Все перечисленные инструменты интернет-маркетинга можно использовать как комплексно, так и по отдельности. Для ООО «Стройгарант» на начальном этапе запуска маркетинга наиболее оптимальными инструментами будут являться контекстная реклама и SEO. Контекстная реклама сможет обеспечить быстрый скачок продаж, а SEO, в свою очередь, покажет результат спустя несколько месяцев, обеспечив поток заказов в долгосрочной перспективе.

Запуск контекстной рекламы включает в себя несколько этапов, которые важно последовательно соблюдать при работе с такими платформами контекстной рекламы, как GoogleAds или Яндекс.Директ. Алгоритм запуска данной рекламы будет включать в себя 8 этапов:

1. Определение цели и стратегии. Для ООО «Стройгарант» основными целями проведения рекламной кампании являются: увеличение продаж, привлечение трафика на сайт и повышение узнаваемости бренда.

2. Исследование ключевых слов. Проведение исследования ключевых слов, которые наиболее релевантны для ООО «Стройгарант» и целевой аудитории, крайне важно и необходимо для эффективности рекламы. Выбранные ключевые слова будут использоваться для таргетинга рекламы.

3. Создание рекламных объявлений. На данном этапе создается контент рекламы, а конкретно, формулирование привлекательных и информативных заголовков и описаний объявлений, которые содержат ключевые слова и привлекают внимание потенциальных клиентов.

4. Выбор целевой аудитории. На данном этапе важно определить основную целевую аудиторию, на которую будет направлена контекстная

реклама. После определения этих характеристик необходимо настроить таргетинг рекламных объявлений на основе выявленных параметров.

5. Установка бюджета. Определение размера бюджета, который организация готова выделить на контекстную рекламу. На данном этапе бюджет согласовывается с генеральным директором. Далее следует распределение бюджета между различными рекламными кампаниями.

6. Настройка кампании. На данном этапе происходит публикация непосредственно самих рекламных кампаний и группы объявлений в соответствии с целями и стратегией. Крайне важно грамотно установить параметры таргетинга, бюджета, расписания показов и другие настройки кампании.

7. Мониторинг и оптимизация: Для оценки эффективности необходимо регулярное отслеживание результатов рекламной кампании. На основе полученных данных будет строиться оптимизация кампании: корректировка ключевых слов, объявлений, бюджета и других параметров для повышения эффективности.

8. Анализ результатов: Завершающим этапом является оценка результата контекстной рекламы с учетом поставленных целей. Полученные данные необходимо использовать для улучшения стратегии и тактики проведения рекламных кампаний в будущем.

Все выше перечисленные этапы и меры по улучшению продвижения будут основными задачами нового маркетолога ООО «Стройгарант». Также в работу сотрудника будут входить следующие задачи:

- Улучшение показателей воронки продаж;
- Продвижение бренда и его узнаваемости среди других строительных организаций, которые могут стать потенциальными заказчиками;
- Формирование лояльности у новых заказчиков.

Разработка и внедрение мероприятий по оптимизации таких бизнес-процессов, как продажи и маркетинг, является важным аспектом стратегии развития организации, так как эти процессы имеют прямое влияние на успех

организации, ее финансовые показатели. Поэтому расчет предполагаемого увеличения экономических показателей становится ключевой задачей при разработке такого комплекса предложений.

При разработке этих мер необходимо учитывать их потенциальное влияние на экономические показатели организации. Например, улучшение эффективности продаж может привести к увеличению выручки или снижению затрат на привлечение клиентов. А оптимизация маркетинговых процессов может увеличить узнаваемость бренда, привлечь новых клиентов и улучшить репутацию компании.

Таким образом, разработка мер по оптимизации бизнес-процессов продаж и маркетинга должна быть направлена на достижение улучшения конкретных экономических показателей организации и способствовать ее общему росту и успеху.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оптимизация бизнес-процессов компании через внедрение маркетинга и новых методов продвижения товаров предполагает определенные затраты и изменения в планировании бюджета. Эти изменения могут коснуться не только финансовых вложений в рекламные кампании, но также и изменений в организационной структуре компании. Введение новой должности также подразумевает дополнительные расходы. Они будут относиться к увеличению фонда оплаты труда сотрудников.

Новая должность требует выделения дополнительных средств на заработную плату, премию или другие компенсационные пакеты для нового сотрудника. Сверх того, введение новой должности потребует организации нового рабочего места и изменения рабочего пространства в офисе отдела продаж. Данный процесс включает в себя закупку нового оборудования, мебели, программного обеспечения, и, возможно, перестановку рабочих мест или создание специальных рабочих зон для нового сотрудника.

Таким образом, все эти дополнительные расходы должны быть спланированы и учтены при разработке бюджета на оптимизацию бизнес-процессов компании. Правильное управление затратами и ресурсами поможет обеспечить успешную реализацию изменений и повысить эффективность работы организации в целом.

В таблице 1 представлено штатное расписание отдела продаж ООО «Стройгарант». Штатное расписание, как правило, утверждается непосредственно в начале года.

Таблица 3.1 – Штатное расписание отдела продаж ООО «Стройгарант» за 2024 год

Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад), руб.	Надбавка, руб.	Всего, руб.
Руководитель отдела продаж	1	160 000,00	10 000,00	170 000,00
Менеджер по продажам	4	60 000,00		240 000,00
Итого по листу:	5			410 000,00

После внедрения предложенных мероприятий по оптимизации таких операционных бизнес-процессов, как маркетинг и продажи, необходимо будет внести изменения в штатное расписание организации. При введении нового сотрудника в отдел продаж возникает необходимость увеличить фонд оплаты труда за один месяц.

Новый сотрудник будет занимать должность маркетолога. В таблице 2 указано, что для обеспечения его заработной платы и налогов на заработную плату, фонд оплаты труда должен быть увеличен на 80 тысяч рублей ежемесячно.

Таблица 3.2 - Штатное расписание отдела продаж ООО «Стройгарант» за 2024 год после оптимизации

Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад), руб.	Надбавка, руб.	Всего, руб.
Руководитель отдела продаж	1	160 000,00	10 000,00	170 000,00
Менеджер по продажам	4	60 000,00		240 000,00
Маркетолог	1	80 000,00		80 000,00
Итого по листу:	6			490 000,00

При найме сотрудника на новую должность важно грамотно организовать оборудование его рабочего места, чтобы обеспечить комфортные условия труда и максимальную производительность. Это включает в себя не только предоставление необходимой офисной техники, но и настройку программного обеспечения, ознакомление сотрудника со специализированными программами, а также обеспечение удобства и исправной функциональности рабочего места. Расходы на оборудование рабочего места маркетолога представлены в таблице 3.

Таблица 3.3 - Расходы на организацию рабочего места

Наименование затрат	Сумма, руб.
Стационарный компьютер	35 000,00
Принтер	6 860,00
Телефонный аппарат	4 505,00
Стол	4 616,00
Офисное кресло	3 965,00
Расходные материалы	1000,00
Итого:	55 846,00

При подготовке рабочего места для нового сотрудника необходимо принимать во внимание специфику его должности и, соответственно, потребность в определенном оборудовании. Обязательным этапом является освещение вопросов информационной безопасности при предоставлении доступа к корпоративным системам и данным. Это может потребовать установку специального программного обеспечения, которое сможет обеспечить защиту от утечки данных, а также обучение сотрудника правилам безопасного использования информационных ресурсов компании.

Удобство и эргономичность рабочего места также влияют на эффективность работы сотрудника. Даже такие факторы, как правильное расположение монитора, удобное офисное кресло, стол и возможность регулировки освещения играют важную роль в работе. Такой подход необходим для минимизации рисков возникновения проблем со здоровьем сотрудника.

Для внедрения обновленной модели процессов, согласованной с целями оптимизации бизнес-процессов, на рисунке 3.2 предложена новая организационная структура отдела продаж ООО «Стройгарант», которая заключается во внедрении новой должности – маркетолога.



Рисунок 3.2 – Структура отдела продаж ООО «Стройгарант» после оптимизации

Таким образом, учитывая расходы на заработную плату и оборудование рабочего места, первые 6 месяцев работы маркетолога будут оцениваться в 535,8 тыс. рублей. При минимальном предполагаемом увеличении продаж на 20%, можно рассчитать примерную экономическую эффективность введения новой должности по общей формуле: $\text{Эффективность} = \text{Результаты} / \text{Затраты на получение результата}$. В затраты на получение такого результата будет также входить сумма полной себестоимости произведенной продукции и стоимость проведения рекламной кампании. При первичном внедрении контекстная реклама может стоить от 30 до 60 тыс. рублей в месяц, а SEO-продвижение от 50 до 100 тыс. рублей в месяц.

С улучшением качества продвижения продукции компания может ожидать притока новых заинтересованных клиентов, что в свою очередь приведет к увеличению объема работы для менеджеров по продажам. Это может включать в себя увеличение количества звонков, сделок и времени на обслуживание клиентов. Улучшенное качество продвижения также может способствовать развитию более прочных отношений с существующими постоянными заказчиками и привлечению новых клиентов через их рекомендации и положительные отзывы.

Для оценки эффективности работы отдела продаж предлагается использование ключевых показателей эффективности (KPI). Индекс KPI помогает определить, достигает ли отдел продаж поставленных целей и, какие меры необходимо принять для улучшения результатов. Примерами KPI для отдела продаж могут быть общий объем продаж, конверсионные показатели, средний размер сделки, количество новых клиентов и уровень удержания клиентов.

Эффективное использование KPI позволит руководству компании получать четкое представление о том, насколько успешно работает отдел продаж, и принимать обоснованные решения по улучшению процессов, возможному обучению персонала или корректировке стратегии продаж.

Кроме того, KPI могут стать основой для поощрения сотрудников и создания мотивирующих систем вознаграждений для менеджеров по продажам.

За 2023 год выручка организации составила 67,9 млн. рублей при полностью выполненных в срок 57 заказах. Из этого следует, что средняя стоимость одной сделки составляет 1 191 228,07 рублей. Успешное проведение маркетинговой кампании, т.е. внедрение контекстной рекламы и SEO может увеличить прибыль, предположительно, на 20% в год, что будет составлять 81 480 000 рублей. В таком случае, количество заказов в год должно достигать 70, но не каждый заказ будет гарантировано превышать сумму в 1 млн. рублей. Для эффективной работы и последующего увеличения выручки одному менеджеру по продажам достаточно оформлять от 6-7 заказов в месяц стоимостью от 250 тыс. рублей.

Индекс KPI можно вычислить по формуле: $(\text{Факт} - \text{База}) / (\text{Норма} - \text{База}) * 100\%$. При ожидаемых результатах: факт — реальный результат, которого достиг сотрудник. Например, менеджер по продажам оформил 8 заказов за последний месяц; база — минимально допустимый результат, которым являются 6 заказов, и норма — плановый результат — 7 заказов соответственно. Следовательно, показатель, отражающий количество заказов, будет вычисляться следующим образом: $((8-6)/(7-6)) * 100\% = 200\%$. Примером показателя KPI также может являться стоимость всех заказов за месяц, поделенная на плановую. Таким образом, при перевыполнении плана сотрудник может рассчитывать на получение премии в конце отчетного периода.

Премии и другие формы поощрений, предоставляемые руководством, играют важную роль в мотивации сотрудников. Когда сотрудники знают, что их усилия и результаты оцениваются и вознаграждаются дополнительными бонусами или премиями, это стимулирует их к более активной работе и достижению поставленных целей. Получение премии за успешное выполнение плана продаж и положительный индекс KPI может быть

эффективным способом мотивации для сотрудников, поскольку это не только признание их труда, но и дополнительное материальное поощрение.

Из предлагаемых способов поощрения также является предоставление возможности установления более гибкого графика работы. При индексе КРІ более 100%, который означает перевыполнение плана, установление гибкого графика будет рациональным решением руководства. Гибкий график работы позволяет сотрудникам более эффективно управлять своим временем, адаптировать рабочие часы под свои потребности и личные обстоятельства. Это может способствовать улучшению баланса между работой и личной жизнью, снижению стресса и повышению общего уровня удовлетворенности работой сотрудников отдела продаж. Когда сотрудники чувствуют себя более комфортно и свободно в организации своего рабочего времени, они часто проявляют большую мотивацию и продуктивность в работе.

Таким образом, сочетание финансовых поощрений в виде премий и возможности гибкого графика работы при выполнении плана продаж может значительно повысить эффективность работы отдела продаж, создавая благоприятную среду для роста производительности и финансовых показателей организации.

Темпы прироста основных показателей после оптимизации бизнес-процессов отдела продаж рассчитаны и представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Изменение финансовых показателей и темпа прироста

Показатель	До оптимизации	После оптимизации	Темп прироста
Выручка, руб.	67 900 000	81 480 000	20%
Прибыль от продаж, руб.	407 400	850 000	108,6%
Рентабельность продаж, %	- 0,6	1,04	273,3%

В таблице 3.4 указаны темпы прироста от выручки и прибыли от продаж при предполагаемом увеличении выручки на 20% за 1 год. Данные рентабельности организации за 2023 представлены на рисунке 3.3. Рентабельность ООО «Стройгарант» отражена в краткой бизнес-справке.



Рисунок 3.3 – Рентабельность ООО «Стройгарант» за 2023 год

Таким образом, внедрение комплекса мероприятий по оптимизации бизнес-процессов в ООО «Стройгарант» представляет собой проект, направленный на улучшение работы отдела продаж и качество продвижения товаров. В данный проект входят следующие меры: внедрение новой должности маркетолога в отдел продаж; предложения по инновационным способам продвижения официального сайта организации; введение ключевых показателей качества для сотрудников отдела продаж. Эти меры позволят увеличить эффективность и показатели результативности деятельности компании.

Внедрение маркетолога является очень важным шагом в развитии организации и оптимизации ее процессов, ведь он будет отвечать за исследование всех факторов, которые оказывают влияние на спрос потребителей (конъюнктура рынка, конкурентная среда, потребительские

предпочтения). Также на основе анализа внешних и внутренних факторов маркетолог будет обеспечивать формирование маркетинговой стратегии и формулирование целей с учетом имеющихся возможностей и угроз и планировать маркетинговые усилия и бюджет, необходимый на их реализацию, а также осуществлять должный контроль за расходами в течение планового периода.

Продвижение сайта организации путем использования таких инструментов интернет-маркетинга, как контекстная реклама и SEO, обеспечат новый приток покупателей, что в свою очередь, увеличит объем работы для менеджеров по продажам. При внедрении индекса ключевых показателей качества они будут более мотивированы и настроены на продуктивную работу, что увеличит количество продаж и, следовательно, прибыль организации.

Оптимизация бизнес-процессов способствует повышению производительности труда, улучшению качества продвижения продукции, а также повышению уровня удовлетворенности клиентов. Это также может привести к снижению времени на выполнение задач, более оптимальному использованию ресурсов и повышению конкурентоспособности компании на рынке.

В результате предложенного комплекса мероприятий по оптимизации бизнес-процессов, ООО «Стройгарант» может ожидать улучшения показателей прибыли, сокращения времени на выполнение задач и укрепления своего лидерского положения в отрасли. Данные изменения поспособствуют развитию компании и созданию благоприятной основы для долгосрочного успеха на рынке.

Заключение

Оптимизация бизнес-процессов организации играет решающую роль в обеспечении ее эффективности, конкурентоспособности и устойчивости. Путем анализа, улучшения и автоматизации процессов компания может достичь оптимального использования своих ресурсов, снижения издержек, улучшения качества продукции или услуг, а также повышения уровня удовлетворенности клиентов.

Оптимизация бизнес-процессов также способствует инновациям, цифровизации и управлению рисками, что делает организацию более гибкой и способной адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Процесс оптимизации может затрагивать как бизнес-модель организации в целом, так и каждые бизнес-процессы по отдельности, включая различные подразделения организации.

Таким образом, оптимизация бизнес-процессов является неотъемлемым элементом успешного управления организацией в современном бизнес-окружении.

В процессе выполнения работы были выполнены следующие задачи:

1. Исследованы особенности понятия и сущности моделей бизнес-процессов и определены методы анализа и оптимизации бизнес-процессов;
2. Проведен анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО «Стройгарант» и характеристика основных бизнес-процессов и установлены ключевые проблемы в моделях бизнес-процессов ООО «Стройгарант»;
3. Разработаны мероприятия по оптимизации бизнес-процессов ООО «Стройгарант» и оценена эффективность предложенных мероприятий.

В первой главе данной работы были рассмотрены теоретические и исторические аспекты управления бизнес-процессами, а также методы их анализа и оптимизации.

Во второй главе был проведен организационно-хозяйственный анализ ООО «Стройгарант», который включает в себя описание организационной

структуры, основных бизнес-процессов и ключевых проблем в их реализации. Проанализировав девять структурных блоков компании через такой инструмент как бизнес-модель А. Остервальдера, можно сделать вывод о том, что каналы сбыта ООО «Стройгарант» требуют дополнительной проработки и оптимизации. Единственный канал сбыта – официальный сайт организации, не приносит должного количества заказчиков для минимального закрытия плана продаж. Следовательно, отсутствие продвижения и рекламы является одной из ключевых причин уменьшения прибыли ООО «Стройгарант» (согласно показателям краткой бизнес-справки за 2023 год). Отсутствие системы мотивации и более точного контроля результатов работы отдела продаж также негативно сказывается на финансовых показателях организации.

В третьей главе был разработан проект по оптимизации бизнес-процессов ООО «Стройгарант» для улучшения экономических показателей организации и была проведена оценка эффективности предложенных мероприятий. Данный проект представляет собой комплекс мероприятий по оптимизации таких важных бизнес-процессов как маркетинг и продажи. В данный проект входят следующие меры: внедрение новой должности маркетолога в отдел продаж; предложения по инновационным способам продвижения официального сайта организации; введение ключевых показателей качества для сотрудников отдела продаж.

Продвижение сайта организации путем использования таких инструментов интернет-маркетинга, как контекстная реклама и SEO, обеспечат новый приток покупателей, что увеличит объем работы для менеджеров по продажам. При внедрении индекса KPI они будут более мотивированы и настроены на продуктивную работу, что увеличит количество продаж и, следовательно, прибыль организации.

Таким образом, цель работы - разработка проекта по оптимизации бизнес-процессов ООО «Стройгарант» - была достигнута.

Список использованной литературы

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). Статья 87. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/55a35d47bb8d27420b8797763c673447e56c05ab/ (дата обращения: 12.01.2024)
2. Агафонова Г.В. Процессный подход в управлении предприятием: сущность и экономическое содержание // Инновации и инвестиции. 2020. №6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessnyy-podhod-v-upravlenii-predpriyatiem-suschnost-i-ekonomicheskoe-soderzhanie> (дата обращения: 14.01.2024)
3. Алексейчик Т.В., Володин А.Н. Методы оптимизации бизнес-процессов // Вестник РГЭУ РИНХ. 2014. №2 (46). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-optimizatsii-biznes-protssesov> (дата обращения: 14.01.2024)
4. Анисимов, А. Ю. Управление персоналом организации : учебник для вузов / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14305-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/544142> (дата обращения: 20.02.2024)
5. Гаврилов, Д. Е. Сравнительная характеристика термина «бизнес-процессы» в трактовке различных авторов / Д. Е. Гаврилов, Д. А. Уляшин // Актуальные проблемы экономики и управления : Сборник статей Восьмой всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Екатеринбург, 20–21 октября 2020 года / Отв. редакторы М.Н. Игнатьева, Л.А. Мочалова. – Екатеринбург: Уральский государственный горный университет, 2020. – С. 18-21. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_44126497_35129525.pdf (дата обращения: 12.01.2024)

6. Горовец Наталья Александровна, Васильева Даниэла Олеговна Сущность, преимущества и недостатки обществ с ограниченной ответственностью // Вестник науки и творчества. 2017. №2 (14) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-preimuschestva-i-nedostatki-obschestv-s-ogranichennoy-otvetstvennostyu> (дата обращения: 13.01.2024)

7. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 367 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-03094-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/536127> (дата обращения: 14.03.2024)

8. Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для академического бакалавриата / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 289 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00866-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/433143> (дата обращения: 11.01.2024)

9. Жильцова О. Н. Интернет-маркетинг : учебник для вузов / под общей редакцией О. Н. Жильцовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15098-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535942> (дата обращения: 08.04.2024)

10. Зоммер Александр Евгеньевич Понятие реинжиниринга как метода оптимизации бизнес-процессов предприятия // Скиф. 2020. №7 (47) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-reinzhiniringa-kak-metoda-optimizatsii-biznes-protsessov-predpriyatiya> (дата обращения: 15.04.2024)

11. Иванов И. Н. Организация производства : учебник для среднего

профессионального образования / И. Н. Иванов [и др.] ; под редакцией И. Н. Иванова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 546 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-16518-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/544926> (дата обращения: 03.05.2024)

12. Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 534 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16695-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/531540> (дата обращения: 03.05.2024)

13. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для вузов / А. П. Карасев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05189-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/536446> (дата обращения: 24.02.2024)

14. Короткова, Т. Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17986-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/538134> (дата обращения: 07.03.2024)

15. Купцова, Е. В. Организационный дизайн : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, В. Г. Антонов, Е. С. Купцова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 397 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18307-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/534761> (дата обращения: 16.01.2024)

16. Лапшова О. А. Оплата труда персонала : учебник и практикум для

академического бакалавриата / под общей редакцией О. А. Лапшовой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 330 с. — (Бакалавр.Академический курс). — ISBN 978-5-534-06670-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/433046/p.30> (дата обращения: 04.03.2024)

17. Левкин, Г. Г. Логистика сбыта и распределения : учебник для вузов / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 233 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18993-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/555649> (дата обращения: 01.04.2024)

18. Липсиц И. В. Маркетинг-менеджмент : учебник и практикум для вузов / под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01165-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536234> (дата обращения: 15.03.2024)

19. Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16674-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/544941> (дата обращения: 03.05.2024)

20. Мадера А. Г. Бизнес-процессы и процессное управление в условиях неопределенности: Количественное моделирование и оптимизация. М.: Ленанд. 2019. - 160 с.

21. Михайлова Е. М. Модель бизнес-процесса как важнейший элемент организации процессного управления предприятием // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2010. №1. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-biznes-protsessa-kak-vazhneyshiy-element-organizatsii-protsessnogo-upravleniya-predpriyatiem> (дата обращения: 15.04.2024)

22. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебное пособие для вузов /

А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16616-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/538704> (дата обращения: 06.02.2024)

23. Ойнер О. К. Управление результативностью маркетинга : учебник и практикум для вузов / — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04642-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/535644/p.176> (дата обращения: 07.03.2024)

24. Остервальдер Александр А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер Александр. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 288 с.

25. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. — М. : Манн, Иванов, Фербер, 2013. — 544 с.

26. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 442 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16062-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/537710> (дата обращения: 29.01.2024)

27. Синяева И. М. Коммерческая деятельность : учебник и практикум для вузов / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова, С. В. Земляк, В. В. Синяев. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 394 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16955-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/535957> (дата обращения: 03.05.2024)

28. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов /

Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/538640> (дата обращения: 18.03.2024)

29. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер, Л. Хершман. — Москва : Альпина Паблишер, 2015. — 345 с.

30. Официальный сайт ООО «Стройгарант». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://стройгарант.su> (дата обращения: 19.01.2024)