УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ МАРКЕТИНГОВЫХ ПРОЕКТОВ

Оглавление

Введение 3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ 5
1.1 Сущностно-содержательная характеристика бизнес-процессов производственного предприятия 5
1.2 Особенности управления бизнес-процессами предприятия 12
1.3 Методические подходы к анализу и оптимизации бизнес-процессов управления маркетинговых проектов 19
Выводы к первой главе 25
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ в элект-трансфер 27
2.1 Организационно-экономическая характеристика Электр-Трансфер 27
2.2 Оценка внешней и внутренней среды предприятия 31
2.3 Организация информационных ресурсов управления бизнес-процессами предприятия 43
Выводы ко второй главе 48
3. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ элек-трансфер 50
3.1. Совершенствование маркетинговой деятельности в Элек-Трансфер 50
3.2. Проведение реинжиниринга основных маркетинговых процессов при внедрении инновационных технологий в Элек-Трансфер 58
Выводы к третьей главе 62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИК 66
Приложение 1 68
Приложение 2 69

Введение

Актуальность темы исследования. В условиях современной экономики предприятия постоянно совершенствуют свои системы управления. Одним из методов создания эффективной системы управления является применение процессного подхода к организации и управлению маркетинговой деятельностью предприятия. Важность данной темы подчеркивается необходимостью анализа и разработки предложений по повышению эффективности управления бизнес-процессами производственного предприятия. В рыночных условиях функционирование производственных предприятий создало предпосылки для появления нового типа специалистов, работа которых не приносит достаточного экономического эффекта, что свидетельствует о низком уровне управления бизнес-процессами и приводит к убыточности предприятий. Сегодня маркетинговый процесс неэффективен, не способствует развитию персонала компании и экономическому развитию предприятия в целом, а также не способствует устойчивому развитию экономики. Это свидетельствует о существующих проблемах в методологии и организации управления бизнес-процессами предприятия.

Весомый вклад в исследование процессного подхода к внедрению предпринимательской деятельности, внесли исследователи такие как: Н.А. Анисимовой, Л.А. Дробышевой, С.В. Карповой, Т.А. Лавровой, Е.П. Михалевой и др., и многие другие. Несмотря на большой круг исследователей, глобализационные процессы определяют необходимость исследования сущностно-содержательной характеристики бизнес-процессов и особенностей управления ими.

Цель работы - обобщить теоретические и практические основы управления маркетинговыми проектами и показать перспективы их оптимизации в рамках процессного подхода.

Задачи работы:

- определить сущность термина «бизнес-процессы», рассмотреть их классификацию и привести характеристики;

- охарактеризовать важнейшие основы принятия решений в управлении бизнес-процессами на предприятиях;

- привести организационно-экономические характеристики предприятия;

- охарактеризовать организацию маркетинговых ресурсов для управления бизнес-процессами компании;

- определить уровень эффективности управления бизнес-процессами;

- определить основные направления совершенствования бизнес-процессов;

- разработать реинжиниринг основных бизнес-процессов при внедрении инновационных технологий.

Объектом исследования выступают маркетинговые проекты.

Предметом исследования являются методы, модели и информационные технологии поддержки принятия управленческих решений при управлении бизнес-процессами на предприятии.

Теоретическая и практическая значимость работы. В работе проведен анализ маркетинга магазина ИП Хлебнев В.Ю., работающего на рынке розничной торговли. Рассказано о различных мерах по стимулированию сбыта, маркетинговых приемах и структуре работы магазина.

Методы и методология исследования – экономико-статистические и экономико-математические, табличный и графический приемы, системный и маркетинговый подход, метод логического обобщения и другие.

Структура работы. Работа состоит из введения, 3 глав, заключения и списка использованных источников. Написана на 65 листах машинописного текста.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущностно-содержательная характеристика бизнес-процессов производственного предприятия

Успех экономической системы зависит от внешних и внутренних факторов и условий, которые создают благоприятные возможности для достижения целей. Анализ бизнеса показывает, что на рынке важны не только темпы роста производства, но и эффективность организации бизнес-процессов.[1]

Бизнес-процессы - это набор взаимосвязанных и взаимодействующих действий или задач, направленных на создание продукта или услуги, представляющих ценность для клиентов. Бизнес-процесс - это уникальный инструмент для анализа эффективности предприятия, выявления узких мест и слабостей в процессе и его улучшения или оптимизации при необходимости. Технология описания бизнес-процессов обеспечивает ясность и понятность каждого процесса, помогает анализировать результаты возможных ошибок на различных этапах работы и своевременно исправлять их. Основной характеристикой бизнес-процессов является их взаимосвязь и завершение определенного направления действий, определяемого экономическими отношениями, ресурсами и мотивами.

Исторические данные указывают на то, что около 30 лет назад возникла концепция бизнес-процессов, которая не была популярна среди специалистов.

Изучение библиографических источников демонстрирует, что бизнес-процессы отличаются постоянной активностью (выполнением функций или операций), их логическим взаимодействием и наличием как внешних, так и внутренних требований.

---

[1] Алимова Я.О. Правовое регулирование торговой и закупочной деятельности. Учебник. / Отв. редактор Л.В. Андреева. М.: Проспект, 2021. 336с.

В настоящее время термин "бизнес-процесс" стал очень популярным, однако каждый толкует его по-своему.

Бизнес-процесс – это последовательность логически связанных действий, которые выполняются поэтапно с использованием доступных ресурсов для создания дополнительной ценности и достижения определенного положительного результата. Международный стандарт 180 9000:2000 принял термин "процесс", поэтому теперь эти термины можно считать синонимами.[2]

Бизнес-процесс – это ряд действий, выполняемых в бизнесе с целью достижения определенного результата (прибыли).[3]

Бизнес-процесс представляет собой последовательность действий, которые преобразуют исходные данные в конечные результаты (товары или услуги), которые будут использованы другими людьми или процессами. В каждом из нас есть роль клиента или поставщика в различных процессах.

Опыт, накопленный по всему миру, показывает, что наиболее успешные компании имеют хорошо разработанные и четко определенные бизнес-процессы, а также эффективные методы их внедрения. Эти процессы должны быть гибкими и поддерживаться высокой мотивацией сотрудников, использованием современных информационных технологий и учетом потребностей клиентов.

Под бизнес-процессом в данном исследовании понимается последовательность логически связанных действий, связанных с производством и управлением, которые направлены на генерацию прибыли и увеличение степени удовлетворения потребителя, с учетом ресурсов и возможностей компании.

Одной из наиболее важных характеристик бизнес-процесса как экономической категории является непрерывный поток временных сегментов, которые составляют данный процесс от начала до конца. Вторая характеристика заключается в тесной взаимосвязи этих потоков, то есть

---

[2]Валигурский Д.И. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка: учебник / Д.И. Валигурский. М.: Дашков и К, 2021. 298с.

[3]Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2020. 474 с.

необходимости согласования выполнения определенных действий. Большинство отклонений обычно возникают при определении исходных параметров бизнес-процесса, то есть его конечных целей. Существует несколько подходов к определению этой категории. Поэтому некоторые авторы считают, что основной целью управления бизнес-процессом является удовлетворение потребностей клиентов (таблица 1.1).

После тщательного и всестороннего анализа можно часто прийти к выводу, что для улучшения бизнес-процессов необходимо их упростить. Таким образом, скорость и качество определенного бизнес-процесса могут быть повышены путем последовательного выполнения ранее выполненных действий или путем сбора и систематизации важной информации, полученной в ключевых точках бизнес-процесса.[4]

Было выяснено, что упрощение может быть применено как к целому бизнес-процессу, так и к его отдельным частям. Другие подходы к улучшению бизнес-процессов, которые выходят за рамки упрощения, требуют более глубокого и радикального вмешательства в структуру всей работы и организацию бизнес-процесса.

Таблица 1.1 – Основные определения понятия «бизнес-процесс»

Определение	Авторы
Система элементов потока действий, идущих друг за другом и преобразующихся в единый процесс	С.В. Карпова
Система взаимосвязанных действий и операций, направленных на максимизацию и прибыли и стоимости компании в долгосрочном периоде	Д.И. Валигурский
Непрерывный поток процессов, направленных на достижение конечной цели	Е.П. Голубков
Ряд действий в предпринимательской деятельности, предпринимаемых для увеличения прибыли	Я.О. Алимова
Последовательность действий, выполняемых для достижения конкретной цели	Фидельман Г.И.
Система элементов для обеспечения конкретных действий	Черемных О.
«Элемент системы отношений в организации, направленной на создание и реализацию в обществе потребительских ценностей с определенной коммерческой выгодой»	Ефремов В.С.
«Множество шагов, предпринимаемых фирмой от одного состояния к другому, где на «входе» находится заказ, а на «выходе» – продукт или услуга, представляющая ценность для	Хотинская Г.И.

[4]Анисимова Н.А., Смотрова Т.И. Планирование и анализ маркетинга: учебное пособие. М.: Русайнс, 2021. 180с.

потребителя»	

Было доказано, что для эффективного функционирования любого подразделения компании необходимо согласованное взаимодействие всех бизнес-процессов. Важность каждого из этих процессов определяется в ходе работы предприятия. Поэтому мы предложили определить содержание механизма управления бизнес-процессами компании, его основные составляющие и их влияние на объект управления. Теоретические исследования показывают, что современным компаниям необходимо провести глубокую реорганизацию структуры управления и создать механизм управления бизнес-процессами.

В современных экономических условиях предприятия обязаны непрерывно совершенствовать свои методы управления. Одной из стратегий создания эффективной системы управления является использование процессного подхода к организации и контролю финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Эффективность бизнес-процессов компании имеет прямое влияние на успех компании в целом. Подход к контролю деятельности компании, основанный на процессах, заключается в согласовании этих процессов с общими целями и стратегией компании.[5]

Преимущество процессного подхода заключается в том, что он обеспечивает непрерывный контроль путем обмена информацией между различными этапами. Этот подход подчеркивает важность следующих аспектов: полного понимания и выполнения требований; осознания того, как процессы способны создавать ценность; достижения результатов и эффективности процесса; постоянного улучшения процессов на основе объективных измерений.

Бизнес-процессы возникают в результате взаимодействия различных подразделений, которые передают задачи друг другу в определенной

[5]Баженов Ю.К. Коммерческая деятельность. По направлениям подготовки «Экономика», «Менеджмент» и «Торговое дело» (уровень бакалавриата) / Под редакцией Л. П. Дашкова / Ю.К. Баженов, А.Ю. Баженов. М.: Дашков и К, 2021. 286с.

последовательности. Таким образом, конечный продукт или услуга создаются в результате спроса.

Конкурентоспособность и прибыльность компании напрямую зависят от эффективности ее бизнес-процессов.

Чтобы понять необходимость регулирования бизнес-процессов, необходимо понимать, как функционирует бизнес. При разработке бизнес-процессов необходимо учитывать, что каждое направление деятельности компании соответствует ее текущим бизнес-процессам, которые имеют определенный формат и называются так, как они есть.

Традиционно структура каждого предприятия представляет собой пирамиду, состоящую из нескольких функциональных уровней.[6]

На самом верху иерархии находятся главные руководители - президент, генеральный директор и главный исполнительный директор. На следующем уровне находятся вице-президенты компании, которые обычно отвечают за финансы, маркетинг, кадры, производство, а в некоторых случаях за контроль качества или обслуживание клиентов. Иногда на этот уровень также входит руководитель информационной службы. Каждый из них занимается своими функциональными обязанностями и имеет ограниченное представление о том, что происходит за пределами своей сферы.

Основной интерес сосредоточен на свойствах продуктов, которые представляют ценность для потребителя. Эти свойства являются результатом горизонтальных процессов. Для управления этими бизнес-процессами мы используем четыре этапа:

Первый этап - создание схемы бизнес-процесса, которая позволяет нам увидеть, как процесс выполняется в настоящее время.

Второй этап - выявление проблем и несоответствий в существующем бизнес-процессе, а также потенциальных проблем, которые могут возникнуть.

Третий этап - определение причин возникновения проблем.

---

[6]Диденко Н.И., Скрипнюк Д.Ф. Международный маркетинг: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2021. 409с.

Четвертый этап - разработка рекомендаций по улучшению бизнес-процессов, которые будут внесены в созданную схему, чтобы показать, как должен работать улучшенный процесс.[7]

Диаграмма бизнес-процесса – это графическое изображение процесса от начала до конца, включая все этапы, отдельные действия и отношения в процессе.

Подробная схема позволяет тщательно изучить, как данный процесс осуществляется в организации, и указывает на особые аспекты, на которые необходимо обратить внимание, чтобы достичь поставленных целей или целей проекта.[8]

Например, если цель проекта заключается в значительном сокращении времени рабочего цикла всего процесса, то основное внимание должно быть уделено также на действиях, требующих наибольших усилий. Если цель состоит в сокращении затрат, необходимо тщательно обдумать, какие этапы процесса потребляют больше ресурсов. Если ваша цель - достичь безупречного уровня, следует сосредоточиться на фазах, где возникает больше ошибок, а показатели производительности наименьшие.

После выбора правильного процесса следующим шагом на этапе отображения процесса является определение ролей и людей, которые каким-либо образом вовлечены в процесс. Их можно определить, создав диаграмму взаимосвязей.

Схема подключения представляет собой типовую блок-схему с входом и выходом. Между входом и выводом имеются блоки, каждый из которых представляет определенную функциональную область, предназначенную для бизнес-процесса. На этапе создания диаграммы взаимоотношений необязательно использовать все действия, составляющие определенный бизнес-процесс, но очень важно указать, какие отделы и люди задействованы.

---

[7] Дробышева Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие. М.: Дашков и К, 2020. 152с.

[8] Жулидов С.И. Организация торговли. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2021. 350с.

Деятельность любого бизнеса - это цепь бизнес-процессов от маркетинга и планирования до продаж и обслуживания клиентов.

Каждый бизнес-процесс должен быть: подробно описан, оптимальным и выполняться в соответствии с описанным выше описанием. От этого зависят результаты работы компании, включая финансовые.

Компании оказывают значительный эффект от формализации и оптимизации бизнес-процессов, который заключается в следующем:

- предприниматели четко понимают, как работает их бизнес;

- ключевые бизнес-процессы имеют стандартные признаки, то есть унифицированы;

- растет качество работы и управляемость предприятия;

- способность сознательно совершенствовать деятельность компании, включая взаимодействие между подразделениями;

- уменьшается зависимость предприятия от человеческого фактора, уменьшаются требования к квалификации работников, то есть появляется возможность найма более дешевого персонала;

- повышение удовлетворенности клиентов, снижение издержек и большую прибыль. При исследовании бизнес-процессов на этапе описания деятельности «как есть» необходимо провести значительные работы. Чтобы повысить эффективность обработки обилия информации, работу необходимо правильно структурировать. Для этого существующие в компании бизнес-процессы делятся на четыре группы, каждая из которых имеет свои особенности и отличия (рис. 1). Основные бизнес-процессы – формируют доход от деятельности предприятия; бизнес-процессы поддержки – поддержка производства: обслуживающие предприятия и мероприятия по обеспечению инфраструктуры; процессы менеджмента – руководители и топ-менеджмент предприятия: их работа и главные функции.

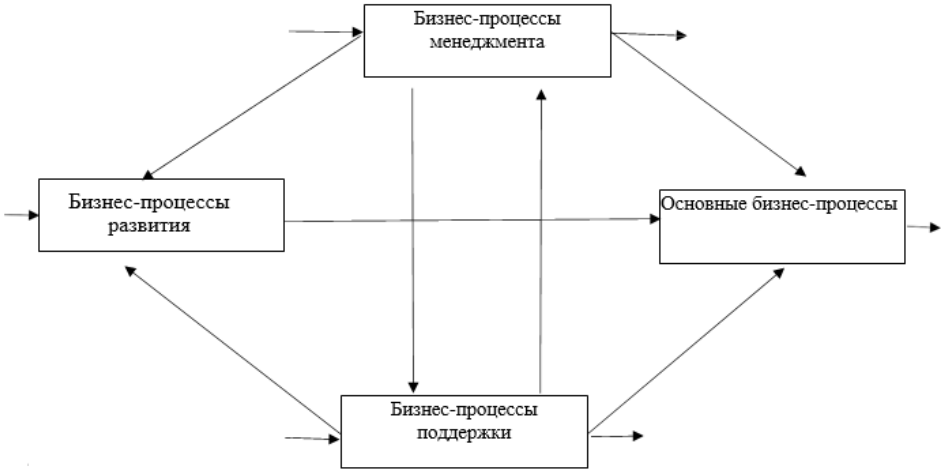


Рисунок 1.1– Классификация бизнес-процессов производственного предприятия[9]

Бизнес-процессы развития предприятия – поиск новых направлений деятельности, диверсификация производства, поиск новых клиентов, поставщиков, рынков сбыта и т.д.

Такой подход к классификации бизнес-процессов является одним из наиболее распространенных на практике.

1.2 Особенности управления бизнес-процессами предприятия

Для успешной реализации бизнес-процессов и управления ими менеджер должен располагать точной и полной информацией об их реализации, этапах бизнес-процесса, информацией о клиентах об уровне удовлетворенности исходной продукцией и т.д.

В то же время каждый бизнес-процесс сразу обязан иметь поставщиков и потребителей, с которыми он взаимодействует. Конец или «выход» одного бизнес-процесса может быть началом или «входом» другого. Бизнес-процессы в компании являются результатом множества взаимосвязей между функциональными зонами, цехами и производственными площадями,

[9]Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2020. 375с.

рабочими местами, передающими основные задачи друг другу в соответствии с долгосрочным планированием компании.

Бизнес-модель любой компании состоит из ряда отдельных бизнес-процессов, от их эффективности «зависит успех и прибыльность компании в целом». В российских компаниях, построенных по функциональному принципу, сотрудники несут ответственность за деятельность подразделений, но ни одно из них не отвечает за то, чтобы эти процессы в целом выполнялись качественно и быстро.

Таким образом, наиболее успешными сегодня компании с хорошо продуманными и четко определенными (описанными) бизнес-процессами, а методы их реализации эффективны и надежны. Все это должно подкрепляться «гибкостью и сильной мотивацией персонала, использованием современных информационных технологий и упором на потребности потребителей».

Построение эффективной системы управления является серьезным вызовом для любого предприятия. Переориентация на бизнес-процессы сопровождается многочисленными проблемами, часть из которых носит рутинный характер и с легкостью решается специалистами с помощью отработанных механизмов и методик разработки и реализации управленческих решений. В то же время, возникает большое количество нетипичных проблем, требующих применения новых приемов, методов и средств поддержки принятия решений. Кроме того, для своевременного решения проблем менеджерам предприятия может быть недостаточно собственного опыта и возможностей. Ситуация усложняется в случае отсутствия у них практического опыта по процессно-ориентированному управлению и полному пониманию поставленных задач».[10]

Поэтому исследование теоретических и практических положений принятия решений по управлению бизнес-процессами предприятия с целью их оптимизации, совершенствования или реинжиниринга остается актуальной

[10]Карпова С.В. Маркетинг: теория и практика: учебное пособие для бакалавров. М.: Юрайт, 2021. 408с.

задачей как руководителя предприятия и менеджеров всех звеньев управления, так и ученых.

Исследования последних публикаций по процессному управлению показали, что ученые и практики уделяют значительное внимание вопросам управления бизнес-процессами. Соответствующий термин «Business Process Management», заимствованный из иностранной литературы, активно используется отечественными практиками и учеными.[11]

Карпова С.В. определяет управление бизнес-процессами как достижение целей организации путем совершенствования, управления и контроля основных бизнес-процессов[12]. В данном контексте под термином «организация» подразумевается как предприятие в целом, так и его часть, например, обособленное или самостоятельное структурное подразделение, когда речь идет о сквозных процессах, связанных с данной частью организации. Специалист по консалтингу Ершова утверждает, что «управлять бизнес-процессами означает контролировать их реализацию и своевременно вносить в них изменения, которые обеспечат рост показателей деятельности компании или предупредят их снижение».[13] Фролова Л.В. определяет BPM как «управленческую дисциплину, направленную на усовершенствование работы предприятия путем управления его бизнес-процессами».[14] Рубцов С.В. указывает, что «главная цель управления процессами – успешное развитие организации путем усовершенствования бизнес-процессов». Пономаренко В.С. определяет задачу управления бизнес-процессами «построение эффективной сети бизнес-процессов в рамках существующей на предприятии системы функционального управления».[15]

Исходя из приведенных утверждений, считаем, что управление бизнес-процессами – целенаправленное влияние собственников процесса и

---

[11]Карпова С.В., Мхитарян С.В., Русин В.Н. Маркетинговый анализ. Теория и практика: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / под общ. ред. С.В. Карповой. М.: Юрайт, 2019. 181с.

[12] там же

[13]Ким С.А. Маркетинг: Учебник. М.: Дашков и К, 2021. 258с.

[14]Короткова Т.Л. Управление маркетингом. Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2021. 242с.

[15]Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 2019. 800с.

менеджеров высших звеньев управления на бизнес-процессы с целью повышения их эффективности и производительности для достижения целей предприятия. С научной точки зрения, управление бизнес-процессом необходимо рассматривать как управленческую дисциплину, изучающую влияние субъекта управления на бизнес-процессы с целью принятия эффективных решений.

Если управление бизнес-процессами рассматривать как постоянную деятельность по реализации основного цикла управления, т.е. параметров процесса. В результате анализа литературных источников были определены основные решения, принимаемые на каждом этапе цикла управления бизнес-процессами (табл. 1.2). Для реализации функций управления бизнес-процессами во время управленческого цикла должна быть создана подсистема управления достижением целей. Тогда содержанием управленческих решений будет разработан вариант достижения целей, а принятие решений по управлению бизнес-процессами будет состоять в выборе наилучшего варианта.

Таблица 1.2 – Управленческие решения при управлении бизнес-процессами

Цикл управления бизнес-процессами	Управленческие решения
Планирование (Plan)	Планирование распределения ресурсов для достижения максимальной эффективности поставленных целей процесса Анализ текущей ситуации и принятие соответствующих решений Планирование целевых показателей Решения по распределению обязательств Решения по организационной структуре
Исполнение (Do)	Реализация принятых решений Определение задач исполнителям Контроль за исполнением регламента Контроль времени выполнения бизнес-процесса Оперативные решения по выполнению текущих операций
Контроль (Check)	Проверка выполнения процесса на основе эталонных или запланированных показателей Оценка альтернатив Анализ отклонений Контроль отклонений по ключевым показателям Оперативный контроль Анализ степени достижения целей
Корректировка (Act)	Корректировка по распределению ресурсов, изменению

	планов, сроков и результатов процесса соответственно корректируя действий
Моделирование бизнес-процессов	Выбор типов моделей Выбор инструментов моделирования Выбор способов распространения моделей для их совместного использования Определение организационных ролей пользователей бизнес-процесса Проверка соответствия построенной модели Обнаружение узких мест Получение информации для оптимизации бизнес-процессов Выявление потенциальных проблемных зон Оценка стоимости выполнения процесса Определение возможных сложностей с выделением и распределением ресурсов Обнаружение слабых мест Определение потребностей в персонале для различных сценариев выполнения процесса

Во время управления бизнес-процессами может возникнуть ряд вопросов, связанных с реализацией процесса поддержки принятия решений. Для обнаружения потребности в поддержке решений и определение ее характера следует очертить диапазон функциональных обязанностей лиц, принимающих решения на каждом из уровней управления, и соответствующих им знаний. С этой целью ученые предлагают всю проблематику задач и действий по принятию решений рассматривать в двух ракурсах – в контексте иерархической структуры управления и по управленческим аспектам.

В целом, для поддержки принятия решений применяются различные методы и инструменты анализа, оценки, моделирования и прогнозирования возможных сценариев развития событий и вероятности наступления их последствий. Анализ литературы по теории принятия решений показал наличие большого количества исследований по этим вопросам. Рассмотрим применение неких способов принятия решений, принципиальных для управления бизнес-процессами, а конкретно: моделирование, многокритериальные способы принятия решений, способы групповой работы.

Одним из самых эффективных средств поддержки управленческих решений является моделирование[16]. Модель представляет собой логическое или математическое описание компонентов и функций, отражающих существенные свойства моделируемого объекта или процесса. Значительное место в практике моделирования бизнес-процессов специалисты отводят имитационному моделированию, позволяющему исследовать поведение бизнес-процесса при различных внутренних и внешних условиях. Результатом динамического имитационного моделирования являются сгенерированные конкретные бизнес-случаи выполнения бизнес-процесса на заданном интервале времени, на основе которых можно провести анализ и выявить узкие места, то есть участки процесса, требующие оптимизации, разработать меры по их устранению и совершенствованию процесса.

Для выбора наиболее подходящих методов выбора, классификации и ранжирования альтернатив были проанализированы ситуации, возникающие в процессе управления бизнес-процессами, и выделены следующие характеристики принимаемых решений:

- большой объем текстовой информации (описательной и графической);
- множество критериев для рассмотрения;
- использование количественных и качественных показателей;
- неточность, неоднозначность, неопределенность входной информации, что требует особых подходов к ее описанию и применению;
- групповой характер процесса принятия решений;
- конфликт интересов между участниками процесса принятия решений, требующий согласования решений.

С учетом этих характеристик предлагается использовать многокритериальные методы поддержки принятия решений в условиях неопределенности и методы, основанные на экспертной оценке. Формализованная теория принятия решений включает в себя большое

---

[16]Лаврова Т. А. Теоретические основы современного стратегического анализа: Учебное пособие. СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2017. 123с.

количество методов в этих категориях, и в последнее время стали более распространены многие новые методы. К этим методам относятся ELECTRE, PROMETHEE, TOPSIS, PRIME и другие[17]. Методы теории нечетких множеств и методы иерархического анализа, получившие дальнейшее развитие в методах сетевого анализа, превратились в многокритериальные методы принятия решений в условиях неопределенности. Преимущество метода иерархического анализа состоит в возможности показать преимущества путём попарных сравнений.[18]

При управлении бизнес-процессами особое значение имеет взаимодействие участников между собой и с поставщиками и потребителями. Специалисты отмечают целесообразность создания специальных команд и рабочих групп для сопровождения процесса с момента принятия решения о переходе к процессному управлению и на протяжении постоянного совершенствования бизнес-процессов на предприятии. При этом в специализированной литературе по данной тематике недостаточно внимания уделено групповому взаимодействию с учетом специфики задач управления бизнес-процессами. Большинство авторов лишь подчеркивают, что управление бизнес-процессами осуществляется не отдельными лицами, а рабочими группами, не вдаваясь в детальное рассмотрение этого вопроса.

Самый полный список рабочих групп предлагает Харрингтон: группы совершенствования процессов, целевые группы, специальные рабочие группы, кружки управления качеством, автономные рабочие группы, группы быстрого реагирования, команды выполнения проектов с использованием методологии «Шесть сигм», группы совершенствования работы подразделений. В данном контексте Харрингтон определяет рабочую группу как группу работников предприятия, постоянно занимающихся коллективным исполнением четко определенного круга обязанностей, а не временную команду, сформированную для решения определенной задачи или проекта.

---

[17]Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. М.: Юрайт, 2020. 507с.

[18]Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. Учебник для бакалавров. А.Л. Абаев [и др.]. М.: Дашков и К, 2021. 433с.

Еще меньше исследований посвящено организации группового принятия решений при управлении бизнес-процессами, хотя недостатки в этой области могут привести к неудачам и ошибкам. С другой стороны, правильно подобранная команда специалистов и учет социальных и психологических аспектов при выполнении задач управления бизнес-процессами в условиях применения современных информационных систем и технологий для поддержки принятия решений может значительно повысить эффективность управленческих решений и повысить качество бизнес-процессов.

По результатам исследования описанных выше методов принятия решений сделан вывод об отсутствии для задач управления бизнес-процессами единого, универсального метода. Каждый отдельный метод может быть использован для одного класса задач и не пригоден для другого, поэтому их применение требует тщательного исследования проблемной ситуации и требует специальных средств поддержки.[19]

К сожалению, существующие методы и системы ведения бизнеса в России по-прежнему в основном ориентированы на получение быстрой прибыли, когда качество продукции не является приоритетом, поэтому мы имеем неконкурентоспособные товары или услуги. При внедрении процессного подхода в менеджменте ситуация еще хуже. Поэтому важно обратить внимание на опыт зарубежных компаний, уже внедривших процессный подход, позволяющий им эффективно контролировать бизнес-процессы и повышать собственную прибыльность.

1.3 Методические подходы к анализу и оптимизации бизнес-процессов управления маркетинговых проектов

Анализ применения популярных концепций эффективного управления бизнес-процессами зарубежными компаниями показывает, что концепцию

[19]Маркетинговый анализ: инструментарий и кейсы: Учебное пособие / под ред. Е.С. Латышовой. М.: Дашков и К, 2021. 142с.

управления бизнес-процессами можно разделить на 2 подхода: эволюционный и революционный.

Эволюционный подход к управлению предполагает постепенное улучшение бизнес-процессов на протяжении всего жизненного цикла продуктов, товаров и услуг, но всегда систематизирован. Он включает большинство нижеследующих концепций: CPI, TQM, Kaizen, LeanProduction. Практически все они могут быть сведены в одну концепцию: совершенствование бизнес-процессов.

Второй подход – революционный (кардинальный) – приводит к значительным и радикальным изменениям в процессе и коренным изменениям в организационной структуре управления бизнес-процессами. Он включает в себя использование концепции BPR;

- все концепции ориентируются на потребителя, а не на изготовителя;

- концепции одновременно можно рассматривать как методологию управления бизнес-процессами, поскольку сами концепции уже содержат конкретные практические инструменты управления бизнес-процессами в компании;

- использование одной концепции в управлении бизнес-процессами, как правило, не исключает параллельное использование другой. Тем более что современные компании могут быть многопрофильными, и хотя некоторые бизнес-процессы лучше улучшать на ежедневной и поэтапной основе (нет объективной причины для «перезагрузки» либо поломки), и напротив, остальные нужно радикально поменять. Также следует отметить, что все концепции обладают многими общими характеристиками (интегрированы различные работы, активное использование современных информационных и инновационных технологий, сокращение временных параметров процесса) и могут быть внутренней частью другого концепта;

- Американо-европейские подходы к управлению бизнес-процессами значительно отличаются от японских. Американские и западноевропейские компании, говоря об управлении бизнес-процессами, обычно предлагают первичную картину того, на что это похоже. Чтобы внести изменения,

спроектируйте желаемое изображение (как должно быть). Предполагается, что бизнес-процессы остаются постоянными, сохраняют свое текущее состояние[20]. В контексте такого подхода необходимо работать с достаточно широкой картиной процессов на стратегическом уровне. В итоге работа по изменению процесса сначала сосредоточена на верхних уровнях управления и ожидается, что обыденные менеджеры будут поддерживать текущее состояние действий.

Кроме того, японцы не видят смысла рассматривать бизнес-процессы как статическое явление, поскольку считают, что бизнес-процессам свойственна изменчивость. Поэтому руководителю следует следить за изменениями в процессах и направлять его в нужное русло, причем эта деятельность должна выполняться постоянно, точность принятия решения не столь важна, как его своевременность. Этот подход влияет на все уровни бизнес- процессов и применяется ко всем уровням управления; ни одна из концепций не идеальна: например, экономное производство сможет полностью развиваться в компании, производящей нестандартные продукты; BPR требует значительных вложений в быстрое улучшение бизнес-процессов, кайдзен позволяет добиться значительных результатов только в долгосрочной перспективе. Однако все представленные концепции эффективны, что подтверждено успешным международным опытом реализации на практике.

Успешный опыт эффективного управления бизнес-процессами за рубежом показывает, что внедрение концепции управления бизнес-процессами является объективным условием для построения и поддержания конкурентоспособности современной компании. Возникает вопрос: какую концепцию выбрать российским компаниям?[21]. Для большинства российских компаний характерны:

- функциональное управление в отличие от процессного подхода;

- непонимание/нежелание понимать сущность бизнес-процесса и его компонентов;

---

[20]Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2021. 672с.

[21]Михалева Е.П. Маркетинг: учебное пособие. М.: Юрайт, 2021. 213с.

- медленное внедрение инновационной информации, технологий и систем (внедрение автоматизированных информационных систем не означает внедрение управления бизнес-процессами, потому что если вы автоматизируете беспорядки, это будет не чем «автоматизированный беспорядок»);

- ориентация на производителя, а не на потребителя;

- недостаточная мотивация и вовлеченность сотрудников в управление процессами компании;

- недостаточный уровень подготовки специалистов по управлению бизнес-процессами в России;

- готовность руководителей высшего и среднего звена поддерживать статус-кво («работает – и так хорошо»);

- нахождением малого и среднего бизнеса на грани выживания.

В таких условиях что-то реализовать и улучшить очень сложно, но возможно. Российские компании в текущих рыночных условиях наиболее соответствующими являются две концепции: TQM и BPR.

TQM (Всеобъемлющий менеджмент качества)

Внедрение TQM связано с желанием присоединиться к ЕС, поэтому управление качеством необходимо на всех уровнях корпоративного управления. Относительно BPR мы считаем, что это, пожалуй, единственный адекватный инструмент, который может дать значительный импульс российским предприятиям. Так, реинжиниринг бизнес-процессов обычно идеален для:

- предприятиям, находящимся на грани. В этом случае нет смысла что-то улучшать и нет времени на такие усилия. Важно действовать быстро, радикально и полностью переосмыслить организационную форму лидерства;

- для компаний, работающих нормально, но в краткосрочной перспективе могут зайти в тупик. Еще есть время проанализировать существующие бизнес-процессы, но при явной угрозе ухода с рынка лучше не делать «косметические» наработки и применять BPR;

- для успешных российских компаний – лидеров рынка, которые проводят агрессивную политику по отношению к своим конкурентам и стремятся к максимально высокой прибыли в краткосрочной перспективе (рост бизнес-процессов не на 10-100%, а на 200% и более).[22]

Российские компании отстают от крупных зарубежных стран в практической реализации управления бизнес-процессами. На наш взгляд, наиболее эффективный способ управления бизнес-процессами для отечественных предприятий – внедрять концепцию реинжиниринга в текущую деятельность.

Оценка эффективности функционирования бизнес-процессов предприятия позволяет выявить проблемы и принимать управленческие решения. Показатели работы бизнес-процессов могут различаться в зависимости от конкретного процесса и позволяют оценить как результат всего процесса в целом, так и результаты отдельных его составляющих (функций).

В настоящее время практически нет исследований, посвященных методическим подходам к анализу и оптимизации бизнес-процессов. Тем не менее, мы считаем целесообразным использовать традиционные методы анализа при изучении бизнес-процессов, при условии их адаптации к особенностям конкретных процессов.[23]

Изучение и анализ бизнес-процессов является первым и наиболее важным шагом для высшего руководства в области бизнес-анализа. Для успешного выполнения анализа бизнес-процессов требуется специализация в управлении процессами, знание особенностей деятельности организации и опыт управления проектами.

Основные характеристики этого процесса могут быть определены следующим образом: эффективность, экономичность, гибкость, безопасность, управляемость, повторяемость; время и стоимость отдельных процессов или их компонентов; ключевые показатели эффективности (KPI); риски и

---

[22]Наумов В.Н. Стратегический маркетинг. Учебник. М.: ИНФРАМ, 2021. 356с.

[23]Памбухчиянц О.В. Организация торговли. Учебник. М.: Дашков и К, 2021. 294с.

логические ошибки; пробелы в организации и информации; полнота, соответствие и актуальность используемой информации; эффективность управления информационными потоками; состояние и изменение процесса в динамическом режиме; возможность стандартизации отдельных бизнес-процессов.

Необходимо провести детальный анализ зон ответственности сотрудников при реализации процессов. Особое внимание обычно уделяется моменту передачи ответственности. Кроме того, все функции и процессы анализируются с учетом использованных ресурсов и результатов (анализ эффективности).[24]

Анализ действий проводится в различных направлениях, и способ его проведения зависит от целей и особенностей этих действий. Сначала определяются цели и задачи оптимизации, включая указание критериев оптимизации и параметров целевых процессов.

Оценка является важным этапом для успешного управления бизнес-процессами и направлена на улучшение прозрачности и эффективности компании (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Схема процесса управления бизнес-процессами на современном предприятии[25]

Методология моделирования включает различные компоненты, такие как ресурсы и контрольные действия. При изучении бизнес-процессов через

[24]Пашкус Н.А. Стратегический маркетинг: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. СПб.: Российский государственный педагогический университет имени А.И. Герцена, 2020. 225с.

[25]Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2017. 454с.

диаграммы можно определить и количественно оценить эти компоненты. Это особенно важно для оценки эффективности бизнес-процессов, так как две метрики (ресурсы и влияние управления) используют количественные значения.

Один из ключевых элементов моделирования - владелец процесса, который может сделать вывод о эффективности соответствующего бизнес-процесса. Если сумма коэффициентов равна или больше 1, то бизнес-процесс считается эффективным. Если сумма коэффициентов превышает 2,8, то модель бизнес-процесса считается неэффективной.

Каждый рынок является нестабильной и динамичной системой, где необходимо быстро реагировать на изменения. Поэтому оптимизация бизнес-процессов является неотъемлемой частью роста и конкурентоспособности компании.

Оптимизация бизнес-процессов компании связана с выбором объектов для оптимизации. Возможными целями являются операционная эффективность (увеличение объема продаж, сокращение сроков производства, экономия времени и затрат) и финансовая эффективность (снижение стоимости подпроцессов в терминах ресурсов, труда и финансов, себестоимость продукции, уменьшение потерь и расчет экономии от внедрения новых технологий или управленческих решений).

Выводы к первой главе

1. Одной из основных характеристик бизнес-процесса как экономической категории является "поток" временных сегментов, составляющих определенный бизнес-процесс от начала до конца.

2. Теоретически следует выделить три консолидированных группы методов оптимизации бизнес-процессов: стохастические, детерминированные, комбинированные. Целесообразно предложить выбрать единственный метод оптимизации, подходящий для объема и рынка исследуемого предприятия, а полное удаление направления из процесса

оптимизации является ключом к реальным изменениям и улучшениям в бизнесе.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В ЭЛЕКТ-ТРАНСФЕР

2.1 Организационно-экономическая характеристика Электр-Трансфер

ИП Хлебнев В.Ю. зарегистрирован 26 апреля 2007 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве.

Сайт организации: https://www.elec-transfer.ru/[26]

Интернет-портал Элек-Трансфер - официальный дилер более 50 торговых марок светодиодной продукции. На портале можно подобрать все необходимое электрооборудование и светотехническое оборудование под любые задачи. Элек-Трансфер осуществляет розничные поставки электрооборудования ведущих мировых и Российских производителей.

На портале электрики и светотехники Элек-Трансфер предлагает широкий ассортимент светодиодных светильников – потолочных, офисных, для уличного освещения, для промышленных объектов, для складского освещения, а также электрооборудования, расходных материалов и инструментов для электромонтажа и обслуживания электрических сетей жилых, общественных, производственных зданий и сооружений.

В разделах каталога представлены различные категории электротоваров:

- светотехнические изделия - светильники, прожекторы и лампы;

- кабельная продукция - силовые, греющие, слаботочные кабели и аксессуары;

- электротехническое оборудование - трансформаторы, автоматические выключатели и УЗО;

- измерительные инструменты и аппаратура - амперметры, вольтметры, электрические счетчики;

- монтажные изделия - шкафы, боксы, лотки, каналы;

---

[26]Официальный сайт Элек-Трансфер [Электронный ресурс]: https://www.elec-transfer.ru/. Дата обращения: 20.09.2023 г.

- электроустановочное оборудование - розетки и выключатели, датчики движения, присутствия и электрические звонки.

В случае необходимости менеджеры сделают светотехнический расчет и подберут оптимальную продукцию.

Проанализируем особенности организации деятельности Элек-Трансфер – построения организационной структуры управления предприятием. В организации существует линейный тип организационной структуры, так называемый тип прямого подчинения (рисунок 4).

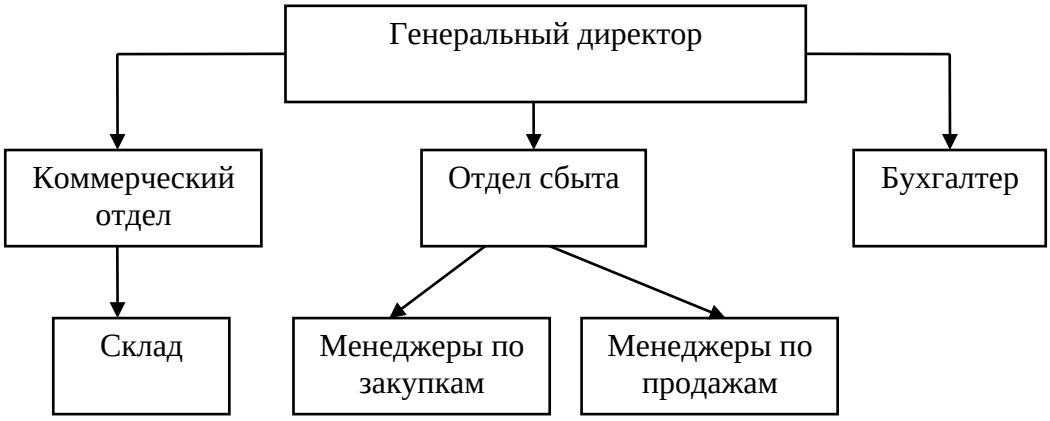


Рисунок 2.1 - Организационная структура управления Элек-Трансфер

Генеральный директор осуществляет управление текущей деятельностью предприятия, обеспечивает соблюдение законности работы предприятия, а также выполняет другие функции, предусмотренные его должностной инструкцией.

Миссия Элек-Трансфер заключается в индивидуальном подходе к каждому клиенту. Основными целями Элек-Трансфер являются предоставление высокого уровня обслуживания клиентов, наличие квалифицированного персонала и создание стабильного и дружного коллектива.

Теперь рассмотрим основные технико-экономические показатели деятельности организации, которые представлены в таблице 7.

Таблица 2.1 - Основные финансово-экономические показатели Элек-Трансфер, 2020-2022 гг.

Показатели	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	2 269	1 739	51 343	49 074	2 262,80
Себестоимость продаж, тыс. руб.	1558	856	32 708	31150	2099,4
Валовая прибыль, тыс. руб.	711	883	18 635	17924	2620,9
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	500	243	557	57	111,40
Чистая прибыль, тыс. руб.	370	126	388	18	104,86
Численность работающих, чел.	8	11	10	2	125,00
Рентабельность продаж, %	16,3	7,2	0,8	-15,5	49,1
Производительность труда, тыс. руб. на чел.	283,6	158,1	5134,3	4850,7	1810,4

В 2020 году выручка составила 2 269 тыс. рублей, что было сопровождено прибылью от продаж в размере 500 тыс. рублей и чистой прибылью в размере 370 тыс. рублей. Численность работающих составляла 8 человек, а производительность труда – 283,6 тыс. рублей на одного работника. Рентабельность продаж составила 16,3%.

В 2021 году выручка снизилась до 1 739 тыс. рублей, а прибыль от продаж составила 243 тыс. рублей, а чистая прибыль - 126 тыс. рублей. Численность работающих увеличилась до 11 человек, а производительность труда снизилась до 158,1 тыс. рублей на одного работника. Рентабельность продаж также снизилась и составила 7,2%.

Однако в 2022 году компания показала значительный рост. Выручка выросла до 51 343 тыс. рублей, при этом прибыль от продаж составила 557 тыс. рублей, а чистая прибыль - 388 тыс. рублей. Численность работающих составила 10 человек, а производительность труда значительно возросла до 5 134,3 тыс. рублей на одного работника. Однако рентабельность продаж снизилась до 0,8%.

Таким образом, компания Элек-Трансфер показала положительную динамику роста выручки и прибыли от продаж в период с 2020 по 2022 год. Однако рентабельность продаж снизилась, что может быть связано с увеличением себестоимости продаж и увеличением численности работающих.

В то же время, производительность труда значительно возросла, что может свидетельствовать о повышении эффективности работы компании.

Динамика чистой прибыли за период 2020-2022 гг. приведена ниже (рис. 2.2).

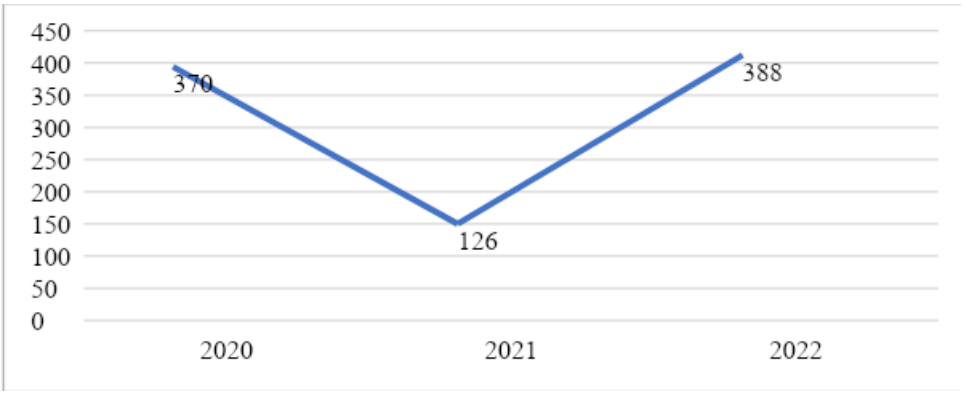


Рисунок 2.2 - Динамика чистой прибыли Элек-Трансфер за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Численность работников предприятия по итогам за 2022 год составила 10 человек. В качестве положительного момента можно отметить значительный рост производительности труда работников организации с 284 до 5 134,3 тыс. руб./чел. или на 4 850,7 тыс. руб./чел. (рис. 7), что обусловлено ростом размера выручки в динамике.

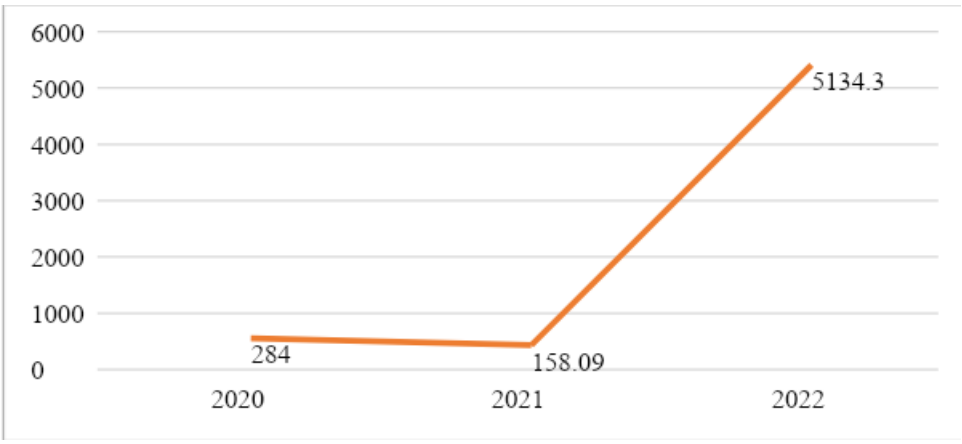


Рисунок 2.3 - Динамика производительности труда Элек-Трансфер за 2020-2022 гг., тыс. руб./чел.

Таким образом, в результате проведенного анализа деятельности Элек-Трансфер за 2020-2022 гг. можем сделать выводы о том, что, несмотря на

значительный рост выручки, наблюдается некоторое повышение показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

2.2 Оценка внешней и внутренней среды предприятия

Проанализируем влияние внешней и внутренней среды на деятельность Элек-Трансфер.

Анализ потребителей и контактных групп. Потребители продукции Элек-Трансфер - производственные предприятия Москвы и других регионов России, предприятия розничной торговли, предприятия общественного питания. Относительно отдельных элементов номенклатуры продукции компании (запчасти к оборудованию) все промышленные предприятия страны могут рассматриваться как потенциальные потребители. За время своей деятельности Элек-Трансфер работало над несколькими проектами по заказу муниципальных властей.[27]

Список институциональных потребителей является коммерческой тайной компании и не может быть раскрыт в рамках настоящей работы.

Потребительские компании покупают продукцию на складе в Москве или через разветвленную торговую сеть региональных агентов. Потребители Элек-Трансфер также физические лица, которые имеют возможность приобрести продукцию компании, а также в торговых точках Москвы и Московской области.

Элек-Трансфер использует в своем бизнесе множество различных материалов и комплектующих, поэтому список поставщиков у компании достаточно длинный. Анализ уровня и эффективности договорной политики Элек-Трансфер оценивалась с помощью карты поставщика.

Высокая концентрация поставщиков в секторе А гарантирует, что компания будет продолжать пользоваться стабильной рыночной активностью

[27]Официальный сайт Элек-Трансфер [Электронный ресурс]: https://www.elec-transfer.ru/. Дата обращения: 20.09.2023 г.

в будущем. Поставщики сектора С не представляют интереса для компании, поскольку коммерческие отношения с ними не гарантируют стабильного функционирования компании. Поставщики секторов «В» или «D» безразличны к компании. Деловые отношения с такими поставщиками могут вызвать некоторые проблемы у компании.[28]

Среди основных конкурентов Элек-Трансфер - российские предприятия, которые продают схожую номенклатуру основной продукции: электротехническое и светотехническое оборудование.

Среди ближайших конкурентов Элек-Трансфер следует отметить ООО «ЭТС» (https://lampochki.ru/), ООО «Компакт-ОПТ» (https://www.coptima.ru/) и ООО «Просвет» (https://www.prof-svet.ru/). Это те фирмы, которые ведут конкурентную борьбу за одних и тех же клиентов – то есть это стратегическая конкурентная группа, включающая исследуемое предприятие. Клиенты переключаются с одного поставщика электротехнического и светотехнического оборудования на другого в зависимости от того, кто даст наиболее приемлемую цену или выгодные предложения.

Результаты сравнительного анализа представлены в таблице ниже.

Таблица 2.2 - Сравнительный анализ конкурентов

Критерии сравнения	Вес пара-метра, ai	Элек-Трансфер		ЭТС		Компакт-ОПТ		Просвет	
		Оценка, балл	Взвеш. оценка	Оценка, балл	Взвеш. оценка	Оценка, балл	Взвеш. оценка	Оценка, балл	Взвеш. оценка
Ассортимент продукции	0,1	8	0,8	10	1	8	0,8	8	0,8
Известность на рынке	0,1	6	0,6	10	1	8	0,8	9	0,9
Уровень цен	0,3	10	3	8	2,4	7	2,1	10	3
Качество продукции	0,3	7	2,1	10	3	9	2,7	8	2,4
Сроки поставок	0,2	10	2	8	1,6	6	1,2	5	1
Итого	1	41	8,5	46	9	38	7,6	40	8,1

[28]Реброва Н. Маркетинг: Учебное пособие. М.: Юрайт, 2021. 277с.

На основании проведенного конкурентного анализа методом экспертных оценок были определены весомости выбранных и проранжированных критериев конкурентоспособности и выставлены баллы по каждому из критериев по 10-ти балльной шкале.

На основании таблицы 8 можно сделать вывод, что лидером в данной конкурентной группе является ООО «ЭТС» (https://lampochki.ru/) (рейтинговый балл – 9), на втором месте по конкурентоспособности находится конкурент «Просвет» (8,5 баллов), на третьем – «Компакт-ОПТ» (8,1 балла).

Вместе с тем, исследуемое предприятие уступает конкуренту ООО «ЭТС» по таким позициям как качество и ширина ассортимента продукции, и известность на рынке, что позволяет отнести данные параметры к слабым сторонам фирмы (в сравнении с конкурентами).

Оценить уровень конкурентоспособности продукции Элек-Трансфер можно с помощью сравнения товаров с эталонным образцом. Для оценки конкурентоспособности продукции выбран такой товар, как светодиодный универсальный led светильник. Данные таблицы указывают на то, что уровень конкурентоспособности данного светильника Элек-Трансфер достаточно высок.

Таблица 2.3 - Экспертная оценка уровня конкурентоспособности продукции Элек-Трансфер

Показатель	Важность показателя (10 баллов)	Значение показателя (0-10) Элек-Трансфер	Значение показателя (0-10) Эталон
1. Цена	8,50	8,50	10
2. Защита от влаги и пыли	8,25	8,15	10
3. Качество	8,23	8,25	10
4. Срок службы	8,12	7,99	10
5. Отсутствие поврежденной упаковки	7,88	8,00	10
6. Оперативность доставки	7,25	8,00	10
Индекс конкурентоспособности товара $J_n = \sum_{j=1}^{n} a_j b_j$	393,3		
Индекс конкурентоспособности товара – образца $J_o = \sum_{j=1}^{n} a_j b_j$	482,3		
$K = J_n / J_o$	0,82		

Как указывалось выше, существуют факторы потребительских предпочтений касательно светодиодного универсального led светильника. Они применяются ко всем маркам, которые предлагают производители. В результате, с помощью экспертов информационных агентств, которые непосредственно контактируют как с потребителями, так и с производителями, были оценены указанные факторы для проведения анализа конкурентоспособности данного товара. Каждый из производителей, который предлагает продукцию, представляет свое конкурентное преимущество товара. Однако проблема заключается в том, что поскольку рынок насыщен, ни один товар не является конкурентоспособным, так как потребность удовлетворена.

Анализируя конкурентов, можем сказать, что Элек-Трансфер занимает высокое место среди активных конкурентов по продажам, качеству, цене и ассортименту продукции. Качество товаров и услуг гарантируется поставкой от официальных производителей и квалифицированным персоналом, поэтому цена зависит от этих условий. Сегодня потребители получают большее удовольствие от употребления качественного продукта по разумной цене. Таким образом, конкурентная стратегия компании состоит в том, чтобы предлагать потребителям качественную продукцию по доступным ценам и широкий спектр товаров и услуг.[29]

Поставщик должен иметь ясное представление о том, что от него ожидается, и иметь подходящую базу для выполнения необходимых работ. Размер его ответственности должен быть определен каждый раз. Соглашение с поставщиком способствует общему успеху.

Партнеры (поставщики, посредники, компании, профессионалы, выполняющие определенные функции (аутсорсинг), контактные группы), которые предоставляют компании ресурсы, необходимые для реализации определенных товаров и услуг, в значительной степени зависят от нормального функционирования организации. Выбирая партнеров, нужно

[29]Реброва Н.П. Основы маркетинга: Учебник и практикум. М.: Юрайт, 2021. 227с.

знать их надежность, качество и цены на предлагаемую ими продукцию (услуг). Необходимо знать, что партнер не сотрудничает с конкурентами, а также насколько он оперативный и гибкий в своей работе. Компания должна узнать о существующих и потенциальных партнерах и наладить с ними взаимовыгодное, конструктивное сотрудничество, возможно, на договорной основе.[30]

Для анализа степени и характера влияния факторов ближайшего окружения компании на ее деятельность составим таблицу ниже.

Таблица 2.4 – Оценка влияния факторов непосредственного окружения предприятия

Факторы воздействия	Степень влияния (1, 2, 3)	Характер влияния (+,-)	Оценка воздействия фактора
1. Потребители и контактные аудитории:			
- высокая степень приверженности покупателей к товарам фирмы	2	+1	+2
- ограничена возможность выбора других продавцов	2	+1	+2
- высокая чувствительность покупателей к рекламе и мерам по			
Стимулирование сбыта	2	+1	+2
- увеличение потенциального спроса в результате роста экономики			
Целевых отраслей	1	+1	+1
- низкая платежеспособность потребителей	3	-1	-3
- упрощение процедуры и улучшение условий кредита	1	+1	+1
- давление со стороны налоговой администрации и органов стандартизации	2	-1	-2
- положительное отношение (интерес) СМИ к предприятию	2	+1	+2
Итого:			+5
2. Конкуренты:			
появление новых активных конкурентов на рынке	1	-1	-1
усиление давления со стороны конкурентов	1	-1	-1
отсутствие входных барьеров к целевому рынку	1	-1	-1
высокая привлекательность рынка для конкурентов	1	-1	-1
высокая маркетинговая активность конкурентов	1	-1	-1
ИТОГО:			-5
3. Поставщики и посредники:			
- хорошо отработанные схемы работы с поставщиками и посредниками	3	+1	+3
- благоприятные условия и сроки снабжения	2	+1	+2
- долгосрочные соглашения с поставщиками на выгодных условиях	1	+1	+1
- увеличение контроля над поставщиками и посредниками	2	+1	
	1	+1	+2

[30]Розанова Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы. М.: Юрайт, 2021. 120с.

- увеличение числа потенциальных поставщиков	2	-1	+1
- усиление конкурентного давления со стороны поставщиков	2	-1	-2
- повышение цен на поставки импортных товаров вследствие изменений в таможенном законодательстве			-2
Итого:			+5
Влияние микросреды:			+5

Следовательно, влияние внешней среды на деятельность Элек-Трансфер выгодно компании.

Анализ внешней среды компании начинается с анализа макросреды компании на основе анализа многофакторных систем (PEST-анализ).

Результаты анализа представлены в таблице ниже.

Таблица 2.5 – PEST-анализ Элек-Трансфер

Факторы	Вес	Степень воздействия				±	Интегральная оценка «+»	Интегральная оценка «-»
		1 эксперт	2 эксперт	3 эксперт	среднее			
1. ПОЛИТИЧЕСКИЕ								
Нестабильность действующего законодательства	0,2	8	6	7	7,0	-		-1,4
Природоохранное законодательство	0,1	4	8	9	7,0	+	0,7	
Проведение выборов	0,3	7	5	7	6,3	-		-1,9
Государственное регулирование отрасли	0,2	8	9	7	8,0	-		-1,6
Налоговая политика государства	0,2	7	8	5	6,7	-		-1,3
2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ								
Экономическая ситуация в государстве	0,2	10	9	7	8,7	-		-1,7
Уровень инфляции	0,1	8	8	6	7,3	-		-0,7
Инвестиционный климат в отрасли	0,3	7	7	7	7,0	-		-2,1
Монополизм в отрасли	0,2	10	9	7	8,7	+	1,7	
Цены на энергоресурсы	0,2	7	9	7	7,7	-		-1,5
3. СОЦИАЛЬНЫЕ								
Демографические факторы	0,2	10	8	9	9,0	-		-1,8

Имидж предприятия	0,1	8	8	6	7,3	-		-0,7
Уровень доходов населения	0,3	9	8	7	8,0	-		-2,4
Уровень рекламы и PR	0,2	10	6	6	7,3	-		-1,5
Изменение преимуществ потребителей	0,2	8	9	7	8,0	-		-1,6
4.ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ								
Внедрение новых технологий	0,2	8	9	9	8,7	-		-1,7
Финансирование исследований	0,1	10	8	6	8,0	-		-0,8
Лицензирование, получение патентов	0,4	9	9	7	8,3	+	3,3	
Защита интеллектуальной собственности	0,3	8	6	6	6,7	+	2,00	

Выяснилось, что деятельность Элек-Трансфер больше всего зависит от внешних угроз (сумма – 42,34), а наиболее опасным фактором является неуплата услуг, предоставляемых потребителям. Как известно, оплачиваемые потребителями деньги составляют основную часть общего дохода компании, поэтому невыплата является залогом дальнейшего застоя в ее развитии. Из-за нестабильности законодательной базы и возрастающих требований потребителей к качеству предлагаемой продукции эти факторы были несколько менее важны. Демографические и политические факторы были наименее важны в этом блоке.

У организации имеется сайт, официальные страницы в социальных сетях twitter, facebook, instagram и ВКонтакте, отдела маркетинга и маркетологов в штате не имеется. К недостаткам маркетинговой и рекламной деятельности организации можно отнести также отсутствие ее планирования, маркетинговый бюджет не составляется, данных по его объему и структуре по статьям расходов (по инструментам продвижения) нет.

Достаточно много внимания в Элек-Трансфер уделяется развитию официального сайта, размещенного в сети Интернет, внешний вид которого приведен на рисунке 2.4.

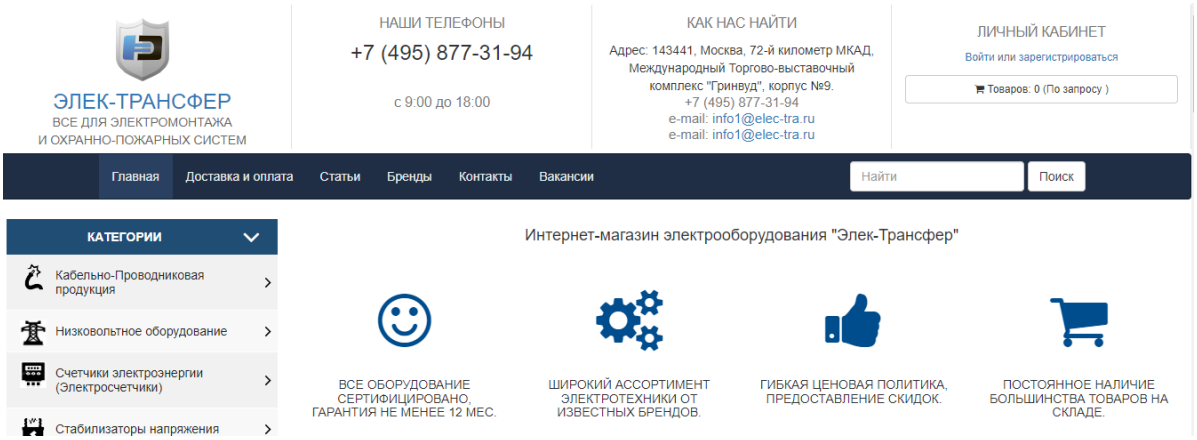


Рисунок 2.4 - Внешний вид официального сайта Элек-Трансфер

Сайт организации - это основной канал сбыта продукции.

Рассмотрим посещаемость сайта в 2022 году, структура источников трафика представлена на рисунке 2.5. Согласно этой диаграмме, основная доля трафика сайта приходится на поисковые системы, это обусловлено тем, что компания продвигается в этом канале за счёт размещения на сайте SEO-оптимизированных статей, содержащих необходимые ключевые слова, относящиеся к продукции компании. Далее располагаются прямые заходы по адресу сайта и переходы по ссылкам со сторонних ресурсов.[31]

Эти переходы можно отнести к брендовым, так как по адресу сайта переходят, как правило, посетители, которые уже знакомы с компанией или им её рекомендовали, также такой переход может быть результатом маркетинговых мероприятий проводимых вне интернета.

[31]Романов А.А., Басенко В.П., Жуков Б.М. Маркетинг. Учебное пособие. М.: Дашков и К, 2021. 438с.

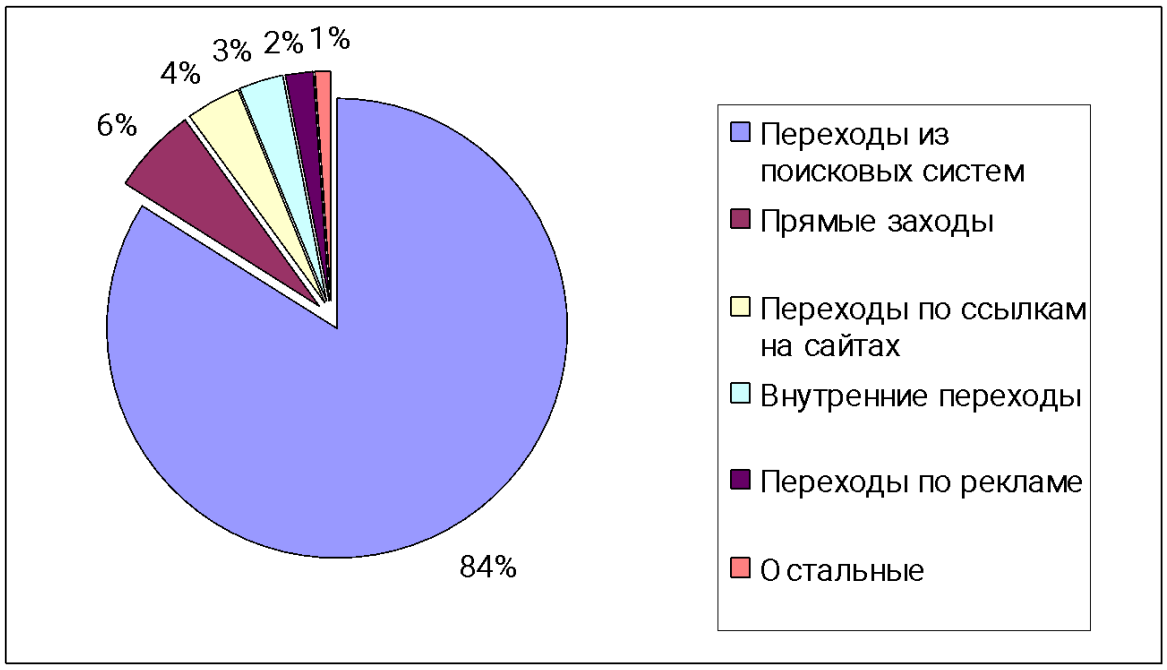


Рисунок 2.5 - Структура трафика сайта Элек-Трансфер в 2022 году

Переходы по ссылкам на сайтах можно отнести к брендовым запросам, так как компания продвигается на сторонних сайтах за счёт размещения экспертных статей с прямым упоминанием бренда, а также ссылки на сайт могут встречаться в новостных материалах и в комментариях на отраслевых форумах. Они оказывают значительно влияние на узнаваемость бренда.

Определим отток клиентов за 2022 год с помощью CRM-системы организации, для этого сравним количество клиентов в базе в 2022 году, которые не контактировали с компанией в последние 5 лет, с аналогичными показателями 2021 года. Так в 2022 году количество клиентов, которые не контактировали с Элек-Трансфер 5 лет, сократилось на 15% и составило 5504 клиента по сравнению с 6310 клиентами в 2021 году. Всего клиентская база Элек-Трансфер насчитывает порядка 20 тысяч компаний, это значит, что при сохранении текущей тенденции сокращения оттока, клиенты будут чаще совершать повторные покупки, тем самым увеличивая прибыль, которую получит компания за цикл сотрудничества с клиентом.

В организации Элек-Трансфер активно взаимодействуют с клиентской базой через Email-рассылки и коммерческий отдел, который звонит неактивным компаниям. Для оценки эффективности стратегии продвижения используется метрика удовлетворенности клиентов. В 2022 году было

определено, что 2,4% всех новых клиентов пришли по рекомендации существующих клиентов Элек-Трансфер. Это свидетельствует о том, что рекомендации от клиентов являются ценным ресурсом, позволяющим привлекать новых клиентов по более низкой цене, чем с помощью рекламы.

В конце 2022 года коммерческий отдел провел телефонный опрос среди 50 компаний, и 90% из них остались довольны работой Элек-Трансфер и ответили положительно на вопрос о рекомендации организации. Это говорит о том, что клиенты довольны работой Элек-Трансфер и готовы рекомендовать организацию другим компаниям.

В организации осознают, что рекомендации от клиентов являются важным фактором привлечения новых клиентов. Поэтому планируется провести различные мероприятия, чтобы стимулировать клиентов к привлечению новой аудитории. Это поможет увеличить количество рекомендаций и привлечь еще больше новых клиентов по более низкой цене.

Количество откликов рассчитаем, исходя из соотношения общего числа направленных клиентам коммерческих предложений и коммерческих предложений, на которые клиенты ответили согласием. Такой метод подсчёта откликов был выбран, основываясь на том, что использования общего количества контактов с компанией некорректно в связи с тем, что на сайт компании приходит значимая доля нецелевых посетителей, которые не заинтересованы в услугах компании и посетили сайт только в ознакомительных целях[32]. Доля откликнувшихся на коммерческое предложение клиентов составила 25%, это 1037 коммерческих предложений, на которые клиенты ответили положительно, из 4155 отправленных.

Рассчитаем показатель TCR для каналов интернет-продвижения (занимается коммерческий отдел) в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Расчёт TCR Элек-Трансфер в 2022 году

Каналы интернет-продвижения	Заявка, шт.	Покупка, шт.	TCR
Поисковые системы	588	72	12,24%

[32]Томпсонмл. А.А., Питереф М., Гэмбл Дж., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. М: Диалектика, 2021. 800с.

Контекстная реклама	226	43	19,03%
Email рассылка	223	20	8,97%

Наиболее высокий TCR имеет канал контекстной рекламы, так как пользователи, которые попадают на сайт по ней, уже заранее заинтересованы в продукте. Показатель TCR поисковых систем меньше, так как клиенты, пришедшие по этому каналу, не всегда готовы сразу приобрести продукцию, также они не всегда знакомы с ней и при проработке запроса может выясниться, что продукция не удовлетворяет нуждам клиента, значит, следует помочь клиенту сориентироваться в ассортименте Элек-Трансфер и понять, какой именно из видов реализуемой продукции ему нужен.

Клиенты, приходящие по каналу email-рассылок, чаще всего оставляют запросы в ознакомительных целях для уточнения цены или наличия новинок продукции, поэтому TCR этого канала наиболее низкий. Для повышения показателя по этому каналу актуально предлагать особые предложения постоянным клиентам, так как канал email-рассылок приводит клиентов именно к повторной покупке.[33]

Проведём расчёт ROA рекламных каналов Элек-Трансфер, среди которых поисковые системы, контекстная реклама и email-рассылки, в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Расчёт ROA каналов интернет-продвижения Элек-Трансфер в 2022 году

Каналы интернет-продвижения	Средняя стоимость привлечения 1 клиента, руб.	Количество привлечённых клиентов, ед.	Расходы на рекламу, руб.	Чистая прибыль с рекламы, руб.	ROA, %
Поисковые системы	39,25	588	23079	116107	5031
Контекстная реклама	913	226	206338	65855	319
Email рассылка	347	223	77381	249990	323

[33]Фирсанова О.В., Лизовская В.В., Салихова Я.Ю., Байков В.Г. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности. Учебное пособие. СПб.: СПбГЭУ, 2021. 74с.

Каналом с самым эффективным ROA являются поисковые системы, такая высокая эффективность связана с тем, что он имеет самую низкую стоимость привлечения клиента из всех существующих каналов интернет-продвижения. Также в 2022 году Элек-Трансфер не привлекала дополнительные средства для модернизации этого канала. Компании следует обратить внимание на увеличение финансирования этого канала, так как без вложений этот канал невозможно поддерживать на таком же уровне и трафик с него вскоре может начать снижаться.

Рассмотрим более подробно показатели по сайтам компаний-конкурентов в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Данные по сайтам конкурентов

	Среднемесячное количество брендовых запросов, шт.	Среднемесячная посещаемость сайта, тыс. чел.	Отказы, %	Глубина просмотра, стр.	Средняя продолжительность сеанса, мин
ЭТС	316	33,3	22	1,5	2
Элек-Трансфер	188	21,7	25	1,5	1,5
Просвет	106	23,1	23	1,5	1,3
Компакт-ОПТ	88	28, 7	12	2,1	1,5

Все компании-конкуренты отличаются достаточно высоким трафиком, небольшим процентом отказов и количеством просмотров страниц до двух. При этом Элек-Трансфер имеет наименьшее количество брендовых запросов и отказов, а также наибольшую глубину просмотра.

Рассмотрим структуру входящего трафика на сайты компаний по каналам в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Структура трафика сайтов конкурентов

	Элек-Трансфер	ЭТС	Просвет	Компакт-ОПТ
Переходы из поисковых систем	84,3	81,93	56,49	54,3
Прямые заходы	6,14	10,72	21,27	9,03
Переходы по ссылкам на сайтах	4,41	2,79	2,25	2,21

Переходы по рекламе	1,73	4,22	15,73	12,2
Прочее	3,46	0,34	1,27	1,02

У конкурентов ООО «ЭТС» и ООО «Просвет» наблюдается более высокая доля трафика, приходящаяся на контекстную рекламу, это значит, что компании Элек-Трансфер необходимо более детально рассмотреть этот канал в своей коммуникационной стратегии. В целом же, в объявлениях по контекстной рекламе делается упор на ключевых преимуществах компаний, цены, актуальность данных.

2.3 Организация информационных ресурсов управления бизнес-процессами предприятия

Быстрые изменения в технологиях, рынках и потребностях клиентов, с одной стороны, и постоянная сложность задач управления в сочетании с ростом информационных потоков, объединяющих структурированную и неструктурированную информацию из разных источников, с другой стороны, «заставляют современное предприятие уделять внимание информационно-информационным ресурсам предприятия».[34]

Общие информационные ресурсы Элек-Трансфер включают не только информацию об объекте или явлении, но и другие средства, необходимые для преобразования входной информации в исходную, а именно: компьютерное оборудование, программное обеспечение, специалистов по информации (аналитики, системные программисты, администраторы баз данных), инструменты поддержки, базы данных и информация.

В настоящее время у компании не хватает инструментов сетевой поддержки и поддержки решений и шаблонов. Их следует добавить в состав информационных ресурсов.

[34]Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2021. 321с.

Поэтому при использовании информации управления бизнес-процессами предлагается рассматривать каждый из этих элементов как информационный ресурс, производящий информацию и управляемая ею.[35]

Основными источниками информационных ресурсов Элек-Трансфер есть информация по информационным системам (схема программного обеспечения), профессиональные способности сотрудников (структура сотрудников компании) и прямая информация из разных внутренних и внешних источников.

Обязательным компонентом информационных ресурсов являются инструменты, поддерживающие сбор, обработку и поиск информации (вспомогательные инструменты).

Рекомендуется включать:

- компьютерное оборудование, взаимодействующее с программным обеспечением;

- коммуникационные инструменты и сети, поддерживающие электронное общение и командную работу, связанные с программным обеспечением и сотрудниками;

- инструменты поддержки принятия решений, поддерживающие процесс принятия решений на всех этапах.

Сотрудники Элек-Трансфер являются источниками и пользователями информации об управлении бизнес-процессами. Они также используют программное обеспечение и другую внешнюю информацию. ИТ-специалисты (по аутсорсингу) контролируют работу инструментов поддержки (ИТ-оборудования, средства связи и поддержки сети) и работу информационных систем. Менеджеры бизнес-процессов работают вместе со специалистами по информации и определяют главные потребности использования информационных систем. АТС также работает с исполнителями бизнес-процессов и информирует их о принятых решениях.

---

[35]Борисова Е.С. Проблемы организации сбытовой политики и их влияние на повышение конкурентоспособности организации // Международный журнал прикладных наук и технологий Интеграл. 2019. С. 40.

По мере увеличения количества информации в современных условиях задачи организации и управления информационными ресурсами усложняются. Таким образом, ответственность за управление этими ресурсами несут не только сотрудники специализированных информационных служб, но все менеджеры и руководители компании. Для эффективного управления информационными ресурсами важно определить основные задачи и функции каждого элемента и разработать инструкции для каждого пользователя информационных ресурсов управления бизнес-процессами.[36]

Схема информационно-аналитического обеспечения включает информационные системы и технологии, используемые в компании. Обрабатываемая информация вводится в базу данных и хранилище данных, которые администрируются через систему управления базами данных (СУБД). Для дальнейшей обработки данные базы данных или хранилища данных выгружаются в информационные системы или DSS. Поддержка решений в DSS обеспечивается базами данных с моделями и правилами. Предлагается соблюдать постановления и порядок их принятия в специальном архиве.

Оцифровка большинства бизнес-процессов компании – достаточно длительный процесс[37]. Предлагаем разделить разработку мероприятий по оцифровке бизнес-процессов Элек-Трансфер на 5 этапов.

Успех всех этапов оцифровки бизнес-процессов компании, трансформация цифровых технологий как основа ее успешной работы, а также оцифровка данных и самих цифровых технологий требуют современных рабочих мест, формализации бизнес-процессов и должны быть основаны на следующих предпосылках:

- стремление менеджмента повысить эффективность бизнес-процессов;

---

[36]Желонкина Н.В. Маркетинговые стратегии развития бизнеса: анализ понятия «маркетинговая стратегия» и классификация маркетинговых стратегий // Студенческий. 2021. № 15 (143). С. 3742.

[37]Курныков А.Р., Казимирова А.А. Виды маркетинговых стратегий, применяемых при планировании бизнеса // Интернаука. 2021. № 42 (180). С. 6062.

- наличие цифровой инфраструктуры (программного обеспечения, сетевого и серверного оборудования, каналов связи, систем резервного и резервного питания и др.), предоставляемой компанией;

- в признании, что цифровая конфиденциальность и эффективная кибербезопасность будут одними из важнейших компонентов устойчивости бизнеса;

- понимать высокую стоимость квалифицированного персонала, который имеет необходимые технические навыки и поддерживает цифровую инфраструктуру и защищает данные компании от потери, искажения и несанкционированного доступа.[38]

В целом, цифровизация бизнес-процессов в компании может привести к ряду положительных последствий для текущей деятельности и дальнейшего развития, которые сведены к таблице. ниже. Цифровизация создает для компании целый ряд конкурентных преимуществ с точки зрения операционных процессов, а именно: «увеличивает ее возможности и степень прозрачности; разрешает руководству принимать своевременные решения; обеспечивает мгновенный обмен информацией между работниками; используется для проведения прогнозных исследований рынка и формирования систематических подходов к реагированию на сигналы о рискованных изменениях».

Однако цифровизация бизнес-процессов компании связана с определенными трудностями и таит в себе риски и опасности, подведенные в таблице ниже.

Следует отметить, что изменение внешних рамочных условий компаний приводит к новым рискам и угрозам. В частности, пандемия коронавируса усилила кибербезопасность. Согласно исследованию Checkpoint, количество угроз с начала эпидемии COVID-19 увеличилось на 67%. И 95% экспертов по безопасности заявили, что из-за пандемии возникли новые проблемы с безопасностью. Поэтому руководство Элек-Трансфер должно пересмотреть

[38]Мусаев Р.А. Саидова А.С., Рабаданова Ж.Б. Анализ маркетинговой деятельности и ее исследование // Мировая наука. 2021. № 2 (47). С. 7780.

существующие стратегии цифровой трансформации и внедрить методы проектирования, быстро адаптирующие бизнес-процессы к новой реальности после кризиса.

Обеспечение результатов цифровизации бизнес-процессов требует быстрого и четкого обучения оптимальным реакциям на определенные риски и угрозы, оперативному взаимодействию сотрудников для решения основной задачи и готовности адаптировать бизнес к новым условиям. Между системой управления бизнес-процессами и уровнем стратегического управления всей компании должна быть крепкая связь. И это можно обеспечить благодаря эффективному использованию инструментов контроля.

Мы согласны с тем, что цифровизация бизнес-процессов предприятия должна сочетаться с реальной цифровизацией управления бизнес-процессами, что в совокупности дает наилучший результат. С появлением больших массивов данных современная парадигма корпоративного управления основана на VRM 2.0, новом подходе к автоматизации управления бизнес-процессами, что подчеркивает быстроту, адаптированность и гибкость. Оцифровка также должна применяться к системе прогнозирования бизнес-процессов компании.[39]

Цифровая трансформация бизнес-процессов компании требует не только значительных финансовых ресурсов и квалифицированных специалистов, но и изменений корпоративной культуры, принципов управления, развития организационных структур, функционирования структурных подразделений, взаимодействия сотрудников и команд, обучения новых цифровых навыков. , знания и навыки сотрудников и т.д.

Большинство решений по управлению бизнес-процессами требуют обсуждения, объяснения и обоснования, которые должны подкрепляться различными данными и анализом. С другой стороны, этот процесс достаточно

[39]Рожков И.В. Управление факторами и рисками внешней маркетинговой среды организации в условиях кризиса // Самоуправление. 2021. № 1 (123). С. 7882.

динамичен, поэтому важно, чтобы каждый член команды всегда имел доступ к соответствующей информации.[40]

С этой целью предлагаем использовать общую среду, которая могла бы интегрировать существующие информационные системы и технологии, и систему группового принятия решений, обеспечивающую доступ к общему обсуждению вопросов, связанных с управлением бизнес-процессами, анализом и использованием различных приложений (текстовые и табличные приложения, инструменты моделирования бизнес-процессов, инструменты анализа бизнес-процессов, инструменты согласования проблем и т.п.), вычисление и анализ данных, а также поддержки процесса управления бизнес-процессами.

Выводы ко второй главе

1. Объектом исследования данной работы являлось Элек-Трансфер. Основной сферой деятельности является розничная торговля осветительным оборудованием. Продукция Элек-Трансфер: товары для освещения и электромонтажа.

В течение анализируемого периода 2020-2022 гг. в исследуемой компании наблюдается значительный рост прибыли, но рентабельность продаж снижается из-за роста себестоимости. Именно в такой ситуации переоценка маркетинговой стратегии может стать ключом, который приведёт компанию к желаемой цели и позволит максимизировать прибыль, а также вернуть конкурентные позиции на рынке.

2. Анализ среды деятельности Элек-Трансфер показал, что текущая контрактная политика предприятия разумна и эффективна.

3. Обобщена концепция информационных ресурсов Элек-Трансфер и определен состав информационных ресурсов при управлении бизнес-процессами: компьютерные аппаратные средства, компьютерное программное

[40]Седых И.О., Лапшина Е.Н., Яшин С.Н. Маркетинговый анализ рынка как часть процесса формирования инновационной инфраструктуры // Экономика и предпринимательство. 2021. № 11 (124). С. 791-795.

обеспечение, информационных специалистов (аналитиков, системных программистов, администраторов баз данных, специалистов по созданию компьютерных сетей), средства поддержки, базы данных, информацию, коммуникации, средства поддержки сетей, средства и модели поддержки для принятия решений.

3. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ЭЛЕК-ТРАНСФЕР

3.1. Совершенствование маркетинговой деятельности в Элек-Трансфер

Основные бизнес-процессы маркетинга, существующие в компании Элек-Трансфер:

- анализ рынка;
- анализ целевой аудитории;
- формирование бренда компании;
- установление ценовой политики;
- продвижение продукции;
- управление конкурентоспособностью предприятия;
- управление взаимоотношениями с клиентами.

Управление маркетинговыми бизнес-процессами (Marketing Business Process Management) - это подход к управлению маркетинговыми операциями и процессами в организации с использованием методологий и инструментов бизнес-процессного управления. Внедрение процессно-ориентированного управления может дать компаниям следующие преимущества:

- управление бизнес-процессами менеджментом среднего звена;
- снижение значимости функционального управления, при котором каждое структурное подразделение контролирует только процессы;
- расширение контроля над перемещением бизнес-процессов от управления материальными ресурсами к продаже, повышение ответственности организационных единиц за бизнес-процессы;
- выявление проблемных мест при реализации бизнес-процессов, выявление виновных, быстрое устранение узких мест;

- рост ответственности подразделений управления бизнес-процессами в пределах своей компетенции, что повысит ответственность менеджера процессов.[41]

Чтобы обеспечить успех компаний, они должны постоянно развиваться и изменяться, улучшать свои бизнес-процессы в соответствии с рыночными условиями и потребностями потребителей. Оптимизация бизнес-процессов – это серия взаимосвязанных маркетинговых, организационных и информационных мероприятий, объединенных с определенной технологией и направленных на улучшение, как отдельных процессов, так и производительности в целом с целью удовлетворения потребностей и ожиданий заинтересованных сторон.

К основным принципам оптимизации маркетинговые процессов относятся:

1) согласование совершенствования маркетинговых процессов со стратегическими бизнес-целями;

2)ориентированность на внутреннего и внешнего потребителя;

3)наличие критериев оптимизации маркетинговые процессов;

4)наличие собственников маркетинговые процессов, ответственных за их оптимизацию.

Основная цель управления маркетинговыми бизнес-процессами заключается в оптимизации и улучшении эффективности маркетинговых операций и достижении поставленных маркетинговых целей. Это включает в себя автоматизацию и стандартизацию процессов, анализ результатов и постоянное улучшение маркетинговых стратегий.[42]

На наш взгляд, список основных критериев оптимизации следует дополнить временем выполнения и затратами на процесс. Следует отметить, что каждый из этих критериев оценивается системой показателей, которая формируется в рамках анализа маркетинговые процессов компании.

---

[41]Талатин Е.А. Формирование стратегии развития предприятия на основе модели конкурентного потенциала // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 3. № 7. С. 48.

[42]Ягнюк И.М. Осуществление маркетингового планирования в современных условиях // Промышленность и сельское хозяйство. 2021. № 4 (33). С. 31-36.

Хотя для оптимизации каждого маркетинговые процесса всегда используется индивидуальный подход, существуют фундаментальные принципы улучшения, во многих случаях приводящие к положительным результатам:

1)горизонтальное сжатие процесса, когда несколько подпроцессов объединяются в один;

2)вертикальное сжатие процесса (расширение прав и возможностей сотрудников и каждого человека);

3)выбор другого варианта процесса территориального переноса процесса в наиболее подходящее место с целью сокращения количества проверок и действий;

4)уменьшение количества согласований – единая точка контакта предоставляется менеджером или автоматизированной системой.

Для отечественных предприятий очень важно внедрять методы усовершенствования, требующие значительных изменений в руководстве. Методы улучшения маркетинговые процессов можно разделить на два класса в зависимости от продолжительности внедрения и степени смены маркетинговые процесса. Различают краткосрочные и долгосрочные методы (рис. 3.1).

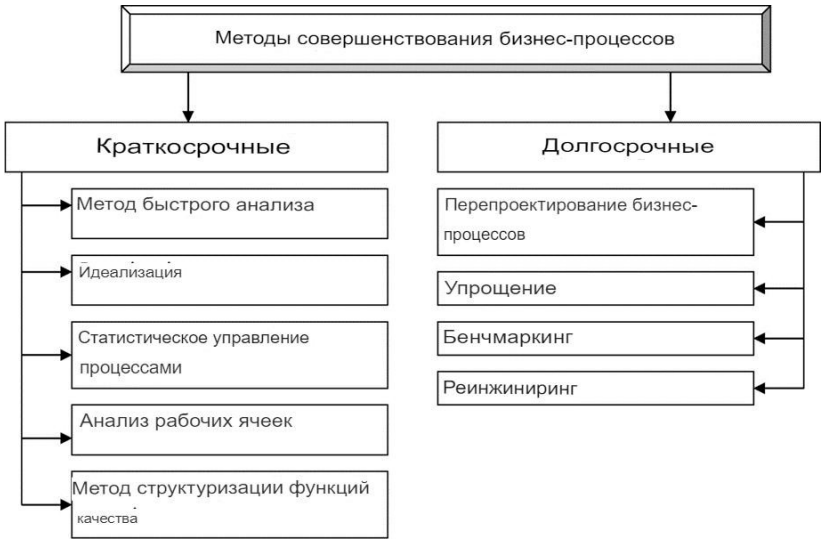


Рисунок –3.1. Методы усовершенствования маркетинговых процессов в Элек-Трансфер

Алгоритм быстрого анализа основан на обнаружении трудностей, возникающих при проведении отдельных маркетинговых процессов с участием специалистов, изучении и анализе возможных вариантов решения этих проблем и принятии своевременных мер для их улучшения.

Метод идеализации маркетинговые процессов основан на методе идеальной системы, широко используемом в системном подходе, который является попыткой разработки идеальных маркетинговые процессов. После разработки нужно идентифицировать те части, которые нельзя конкретно применить фактически.

Основная цель статистического управления маркетинговыми процессами заключается в определении факторов, которые влияют на их эффективность, и их классификации на две группы: факторы, вызывающие постоянные колебания маркетинговых процессов, и факторы, вызывающие случайные колебания.

Метод структурирования функции качества позволяет выявить связи между требованиями и способами их достижения, а также проанализировать эти связи. Для этого используется "дом качества" - специальная таблица, в которой собираются результаты исследований маркетинговых процессов.

Анализ рабочего места представляет собой точное определение технических требований к продукту или услуге, необходимых внутреннему или внешнему потребителю.

Редизайн маркетинговых процессов - это метод улучшения, основанный на детальном анализе существующих маркетинговых процессов. Он предполагает, что не создается полностью новая версия этих процессов, а существующий процесс приводится в соответствие с стратегическими целями компании.[43]

Бенчмаркинг - это метод, который помогает искать, оценивать и учиться от лучших примеров бизнес-практик конкурентов. Бенчмаркинг является более экономичным и менее рискованным способом, но его использование

---

[43]Ягнюк И.М. Осуществление маркетингового планирования в современных условиях // Промышленность и сельское хозяйство. 2021. № 4 (33). С. 31-36.

возможно только при наличии доступа к информации о деятельности других компаний, что не всегда осуществимо. Улучшение маркетинговых процессов может быть достигнуто различными способами: постепенным усовершенствованием процессов (эволюционный подход) и периодическими радикальными изменениями (революционный подход). Первый способ используется, когда не требуются кардинальные изменения в бизнесе. Второй подход применяется в случае необходимости существенных преобразований, таких как комплексная автоматизация или выпуск новых продуктов. Такой подход позволяет избежать применения новых технологий к устаревшим процессам. Техника революционного оптимизации маркетинговых процессов называется реинжинирингом. Реинжиниринг - это основательное и радикальное изменение маркетинговых процессов с целью существенного улучшения ключевых показателей эффективности. Такой подход позволяет пересмотреть цели маркетинговых процессов и полностью отказаться от существующих маркетинговых процессов и структур.[44]

Опыт свидетельствует о том, что компании часто отказываются от проведения реинжиниринга из-за первой возникшей проблемы. Даже в случае достижения положительных результатов, руководство не всегда находит мотивацию для закрепления новых моделей поведения сотрудников, которые обеспечивают комфортные условия труда. Реинжиниринг может оказаться неэффективным, если его объем или задача слишком узки.

Распределение задач по инновационному развитию не является рациональным. Попытки провести реинжиниринг сверху вниз или снизу вверх оказываются неэффективными по двум причинам.

Первая причина заключается в том, что руководители на этих уровнях не обладают достаточной широтой взглядов на деятельность компании, которая необходима для проведения реинжиниринга. Их опыт в основном ограничивается задачами, выполняемыми в их собственном отделе. Они могут

[44]Рожков И.В. Управление факторами и рисками внешней маркетинговой среды организации в условиях кризиса // Самоуправление. 2021. № 1 (123). С. 7882.

лучше других понимать узкие проблемы своего подразделения, но им трудно увидеть процесс в целом и признать его слабые стороны.[45]

Вторая причина заключается в том, что маркетинговые процессы выходят за пределы организации и отделов, поэтому менеджеры на низшем и среднем уровне не имеют достаточной власти, чтобы изменить эти процессы. Кроме того, радикальные изменения могут подорвать авторитет руководителя.

Недостаточное финансирование для инноваций также является проблемой. Реинжиниринг требует значительных инвестиций.

Также важно определить правильный момент для начала мотивации. Если генеральный директор планирует уйти через год или два, шансы на успешный реинжиниринг снижаются. Это связано с тем, что реинжиниринг приводит к изменениям в структуре компании и системах управления, и руководство может не хотеть создавать давление на своего преемника.

Проблемы в коммуникации также могут помешать реорганизации. Невозможно угодить всем, поэтому либо придется отложить реинжиниринг, либо делать только частичные изменения. Процесс реинжиниринга заканчивается, когда сотрудники начинают противодействовать и недовольны его последствиями.

Оптимизация и реинжиниринг отличаются по скорости получения результатов. Оптимизация процессов имеет преимущества перед реинжинирингом, так как предприятия лучше адаптируются к изменяющейся внешней среде, в то время как реинжиниринг не обеспечивает долгосрочной стратегической адаптированности.

Таблица 3.1 – Сравнительный анализ оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов

Параметр	Оптимизация	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Отправная точка изменений	Существующий процесс	Новый процесс
Частота перемен	Непрерывно	Однократно
Время	Кратко	Длительно

[45]Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2017. 454с.

Направление	Снизу вверх	Сверху вниз
Объем	Узкий, на уровне функций и операций	Широкий, между функциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Культурный	Культурный/структурный

Большинство методов оптимизации косвенно связаны с проблемой оптимизации маркетинговые процессов и достаточно полно освещены в литературе. К примеру, группа аналитических методов является вспомогательным инструментом выявления ошибок и проблем в маркетинговые процессах с целью их улучшения. Остановимся более конкретно на тех, кто имеет прямое отношение к проблеме оптимизации маркетинговые процессов и создан или разработан в рамках решения задачи улучшения маркетинговые процессов. На практике особенно интересны методы бенчмаркинга, аутсорсинга, Кайдзена и шести сигм.

Оптимизация особенно важна для улучшения маркетинговых процессов в микроорганизациях со многими сложными процессами, поскольку она позволяет учитывать влияние ресурсов и рынка. Однако наилучший эффект дает комбинация реинжиниринга маркетинговые процессов в качестве первого шага в разработке организации процесса и оптимизации процесса на втором этапе разработки организации процесса. Таким образом, мы выделяем следующие преимущества оптимизации корпоративных маркетинговые процессов:

1)снижение затрат, продолжительности такого количества ошибок каждому из анализируемых процессов;

2)обучение сотрудников и руководителей компании четкому пониманию того, как, когда, кто и должен делать для достижения целей;

3)интеграция с корпоративной стратегией и ключевыми показателями эффективности;

4)умение подготовиться к успешному, продуманному и эффективному внедрению информационных технологий;

5)возможность подготовиться к эффективному и взвешенному организационному преобразованию;

6)повысить управляемость предприятия;

7)улучшить взаимодействие сотрудников с подразделениями компании;

8)подход к сертификации по стандартам 180: 9000;

9)повышение инвестиционной привлекательности предприятия.

При оптимизации маркетинговых процессов можно выявить и устранить следующие факторы: дублирование функций, узкие места, чрезмерно высокие эксплуатационные расходы, низкое качество работы.

По методике PwC составлена матрица бизнес-процессов и роль в ней маркетинговых процессов.

Поле 1. - Маркетинг; - ИТ	Поле 2. - Бухгалтерский учет, специфические функции	Поле 3. - Продажи; - Работа с клиентами
Поле 4. - Сопровождение ИТ	Поле 5. - Кадровое делопроизводство	Поле 6. - Финансовый анализ - Обеспечение безопасности
Поле 7. - Архив; Кадровое делопроизводство	Поле 8. - Бухгалтерский учет, общие функции	Поле 9. - Кадровое делопроизводство, специфические функции

Сравнение с рынком

Рисунок 3.2 – Матрица бизнес-процессов по методике PwC

В соответствии с проведенным анализом было решено провести реинжиниринг процессов маркетинга компании Элек-Трансфер, путем передачи их на аутсорсинг.

3.2. Проведение реинжиниринга основных маркетинговых процессов при внедрении инновационных технологий в Элек-Трансфер

Разработанная схема этапов технологии реинжиниринга основных бизнес-процессов представлена в Приложении 1.

Реинжиниринг основных бизнес-процессов в соответствии с предложенными этапами методики позволит оценить их эффективность до того, как будут внесены прямые изменения в основные бизнес-процессы, что позволит избежать значительной потери денежных ресурсов в случае эффективности. После полного внесения изменений в основной бизнес-процесс и определенное время работы проводится сравнительный анализ фактических и ожидаемых показателей. По результатам анализа принимается решение о необходимости улучшения основного бизнес-процесса. Если решение эффективно, рекомендуется следовать основному бизнес-процессу, как показано в Приложении 2.

Предлагаемый алгоритм перепроектирования основного бизнес-процесса при внедрении инновационных технологий и их дальнейшее усовершенствование позволит Элек-Трансфер:

- Провести тщательную подготовку к реализации бизнес-процесса, что будет способствовать его положительной реализации.

- Оценить возможность изменения основных процессов компании для выполнения самых дорогих мер (расходов по инновациям).

- Проанализировать последовательность подпроцессов в основном бизнес-процессе и разработать меры по сокращению времени, необходимого на этой основе.

- Оценить стоимость основного бизнес-процесса до и после реинжиниринга, стоимость реинжиниринга (бизнес-процесса) и сравнить экономический эффект от изменений.

- Выявление повторяющихся и неподходящих функций в основном бизнес-процессе, сокращение времени и денег, которые тратятся на внедрение.

- Улучшение основного бизнеса после реинжиниринга для повышения ключевых показателей эффективности.

Полученные результаты целесообразно использовать в деятельности, направленной на повышение экономической эффективности за счет развития инновационного потенциала компании в ущерб принципам реорганизации бизнес-процессов.

Изучая теоретические аспекты термина «бизнес-процесс», мы считаем, что его следует интерпретировать как серию непрерывных и взаимосвязанных действий, необходимых для создания ценности для потребителя и направленных на«превращение одного или нескольких входов с использованием необходимых ресурсов и в рамках влияния механизмов управления выпуском (результатом), что имеет ценность для внутреннего или внешнего потребителя».

Процессный подход корпоративного управления лучше всего отражается в корпоративном управлении как в совокупности бизнес-процессов. В отличие от функционального управления, управление бизнес-процессами делает управление более ориентированным на результат. При этом менеджеры организуют работу бизнес-процесса, а не отдельного отдела или субподрядчика, решающего проблему недостаточной оптимизации, что существенно мешает не только эффективности задач, но и эффективности компании как единого организма. Результаты научных исследований доказывают чрезвычайную эффективность процессного подхода в управлении.

Внедрение такого управленческого подхода освобождает руководителей от оперативного управления различными функциями компании, которые

можно определить как набор процессов, методов и инструментов, направленных на прогнозирование, предотвращение или устранение факторов кризиса с минимальными потерями. Поэтому для предотвращения или смягчения кризисных ситуаций, для минимизации «кризисных» затрат в современном менеджменте Элек-Трансфер необходимо использовать процессно-ориентированные технологии.

Моделирование и улучшение производственных бизнес-процессов создает большой потенциал для повышения внутренней эффективности и конкурентоспособности Элек-Трансфер. Основная задача моделирования бизнес-процессов производственной компании – увидеть существующую картину производственного процесса и выявить узкие места во избежание угрозы критического состояния бизнеса. Поэтому основная задача улучшения бизнес-процессов – устранение этих узких мест за счет оптимизации бизнес-процессов. Чаще результат оптимизации проявляется в изменении старого способа управления бизнес-процессами с учетом используемых ресурсов. Следовательно, понимание сложности бизнес-процессов является ключом к эффективному управлению, ориентированному на результат.

Для более подробного ознакомления с маркетинговыми бизнес-процессами Элек-Трансфер мы выбрали такой вид деятельности, как реализация светодиодной продукции.

Существенным последствием оптимизации бизнес-процессов Элек-Трансфер является переход к клиентоориентированной деятельности (создание индивидуальной добавленной стоимости для клиента), при этом бизнес-процессы поиска каналов продаж исключаются из системы.

Определение ключевых показателей эффективности (KPI) позволяет провести сравнительный анализ оптимизированных бизнес-процессов. Базой для сравнения есть бизнес-процессы Элек-Трансфер.

Используя ключевые характеристики эффективности (KPI), мы можем сравнить оптимизированные бизнес-процессы Элек-Трансфер и бизнес-процессы, принятые как стандарт Элек-Трансфер.

Объективная необходимость использования процессного подхода в Элек-Трансфер, т.е. формирование и оптимизация бизнес-процессов в целях удовлетворения потребностей клиента, обусловлена поиском способов снижения затрат, включая материально-технические ресурсы и рабочее время, для повышения эффективности работы компании. Практическое применение процессного подхода Элек-Трансфер позволило оптимизировать бизнес-процессы, что привело к улучшению основных показателей эффективности. Представим результаты передачи маркетинговых процессов на аутсорсинг для компании (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Матрица результатов аутсорсинга маркетинговых бизнес-процессов для компании

	Количественные	Качественные
Прямые	- оптимизация стоимости - увеличить прибыльность - Увеличение доходов - увеличение объемов продаж светодиодной продукции	- Различные технологии и методы управления - Структурное изменение производственной деятельности - освоены качественные новые навыки - Диагностика и решение внутренних проблем
Косвенные	- привлечение новых инвестиций - привлечение новых партнеров (партнеров и клиентов)	- формирование позитивного имиджа компании со стороны партнеров и государства - Повышение уровня персонала - расширить основу деловых отношений

Затраты на ауторсинг представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Структура планируемой себестоимости аутсорсинга маркетинговых бизнес-процессов для компании на 2024 год

Статьи затрат	Сумма	% от общей суммы затрат
Заработная плата разработчиков	60090	68,78
Отчисления с оплаты труда	20430	23,38
Эксплуатационные расходы	788	0,90
Затраты на расходные материалы	3 570	4,09
Накладные расходы	2486	2,85
Итого:	87364	100,00

Рассчитаем увеличение дохода от аутсорсинга маркетинговых бизнес-процессов для компании (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Прогноз выручки и чистой прибыли после внедрения аутсорсинга маркетинговых бизнес-процессов для компании

Показатель	Значение показателя, тыс.руб.		Изменение показателя	
	2022 год	прогноз	тыс.руб.	± %
1	2	3	4	5
Выручка	51343	83477	+32134	162,6
Чистая прибыль	388	4306	+3918	1109,8

Таким образом, внедрение аутсорсинга маркетинговых бизнес-процессов принесет компании дополнительную выручку и позволит покрыть чистый убыток и выйти на прибыль в прогнозном периоде.

Выводы к третьей главе

1. Для повышения эффективности деятельности и достижения стратегических целей компаниям необходимо реорганизовать систему управления на основе процессного подхода и уделить особое внимание решению задач оптимизации. К основным способам оптимизации бизнес-процессов относятся: горизонтальное сжатие процесса, когда несколько подпроцессов объединяются в один; расширение прав и возможностей сотрудников; выбор другого варианта процесса территориального переноса процесса в наиболее подходящее место с целью сокращение количества проверок и управленческих действий; уменьшение количества согласований – единая точка контакта предоставляется менеджером или автоматизированной системой.

2. Представлена разработанная пошаговая схема методологии реинжиниринга основных маркетинговых бизнес-процессов, позволяющая оценить их эффективность перед внесением прямых изменений в основные бизнес-процессы, позволяющая избежать значительных денежных потерь при отрицательной эффективности. Предложены схемы организационной структуры управления и реализации бенчмаркинга целесообразности реализации реинжиниринга основного маркетингового бизнес-процесса,

итерационная схема совершенствования бизнес-процессов, разработан алгоритм реинжиниринга.

3. Проведено моделирование и оптимизация маркетинговых бизнес-процессов по услуге сервисного обслуживания. На основе основных показателей системы KPI рассчитаны относительные эффекты от оптимизации бизнес-процессов, полностью отвечающих ключевым критериям эффективности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания данной работы были изучены теоретические основы управления бизнес-процессами предприятий. Также была изучена методика анализа и оптимизации бизнес-процессов управления маркетинговых проектов.

В практической главе было дана характеристика и анализ процессов компании Элек-Трансфер, занимающейся реализацией светодиодной продукции.

В заключительной третьей главе были даны рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности в Элек-Трансфер и проведению реинжиниринга основных маркетинговых процессов при внедрении инновационных технологий.

В ходе написания данной выпускной квалификационной работы, были сформулированы следующие основные выводы. Бизнес-процесс - это последовательность действий, направленных на получение прибыли и увеличение полезности для клиента с учетом возможностей компании. Изучение литературных источников показывает, что бизнес-процессы характеризуются непрерывной работой (функции или операции), их логической связью и наличием внешних и внутренних требований.

Проведенный анализ среды деятельности Элек-Трансфер показал, что текущая контрактная политика предприятия разумна и эффективна. В частности, подавляющее большинство проанализированных поставщиков по карте поставщиков находятся в секторе «А», то есть имеют высокие значения по обоим параметрам. Три других провайдера максимально близки к сектору А, но подпадают под сектор В, который характеризуется высоким уровнем привлекательности и низкой конкурентоспособностью. Анализируя конкурентов, можем сказать, что Элек-Трансфер занимает высокое место среди активных конкурентов по продажам, качеству, цене и ассортименту продукции. Оценка внешней среды показала, что большинство факторов внешней среды компании дестабилизируют деятельность Элек-Трансфер. При

этом наибольшую опасность для компании представляют экономические факторы. Политические факторы менее опасны, еще более слабое влияние оказывают социальные и технологические факторы.

Опираясь на все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что для повышения эффективности деятельности и достижения стратегических целей компании необходимо реорганизовать систему управления на основе процессного подхода и уделить особое внимание решению задач оптимизации. К основным способам оптимизации бизнес-процессов относятся: горизонтальное сжатие процесса, когда несколько подпроцессов объединяются в один; расширение прав и возможностей сотрудников; выбор другого варианта процесса территориального переноса процесса в наиболее подходящее место с целью сокращение количества проверок и управленческих действий; уменьшение количества согласований – единая точка контакта предоставляется менеджером или автоматизированной системой.

Внедрение аутсорсинга маркетинговых бизнес-процессов принесет компании дополнительную выручку в размере 32134 тыс. руб. и позволит покрыть чистый убыток и выйти на прибыль 4306 тыс. руб. в прогнозном периоде.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (действующая редакция). М.: ОмегаЛ, 2021. 574с.

2. О рекламе [Электронный ресурс]: федер. закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (последняя редакция). http://www.consultant.ru.Дата обращения: 20.09.2023 г.

3. О защите конкуренции [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.07.2006 N 135ФЗ (последняя редакция). http://www.consultant.ru.Дата обращения: 20.09.2023 г.

4. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 28.12.2009 N 381-ФЗ (последняя редакция). http://www.consultant.ru.Дата обращения: 20.09.2023 г.

5. Алимова Я.О. Правовое регулирование торговой и закупочной деятельности. Учебник. / Отв. редактор Л.В. Андреева. М.: Проспект, 2021. 336с.

6. Анисимова Н.А., Смотрова Т.И. Планирование и анализ маркетинга: учебное пособие. М.: Русайнс, 2021. 180с.

7. Баженов Ю.К. Коммерческая деятельность. По направлениям подготовки «Экономика», «Менеджмент» и «Торговое дело» (уровень бакалавриата) / Под редакцией Л. П. Дашкова / Ю.К. Баженов, А.Ю. Баженов. М.: Дашков и К, 2021. 286с.

8. Валигурский Д.И. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка: учебник / Д.И. Валигурский. М.: Дашков и К, 2021. 298с.

9. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2020. 474 с.

10. Диденко Н.И., Скрипнюк Д.Ф. Международный маркетинг: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2021. 409с.

11. Дробышева Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие. М.: Дашков и К, 2020. 152с.

12. Жулидов С.И. Организация торговли. Учебник. М.: ИНФРА-М, 2021. 350с.

13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2020. 375с.

14. Калужский М. Практический маркетинг: Учебное пособие. М.: ООО Директмедиа Паблишинг, 2021. 186с.

15. Карпова С.В. Маркетинг: теория и практика: учебное пособие для бакалавров. М.: Юрайт, 2021. 408с.

16. Карпова С.В., Мхитарян С.В., Русин В.Н. Маркетинговый анализ. Теория и практика: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / под общ. ред. С.В. Карповой. М.: Юрайт, 2019. 181с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

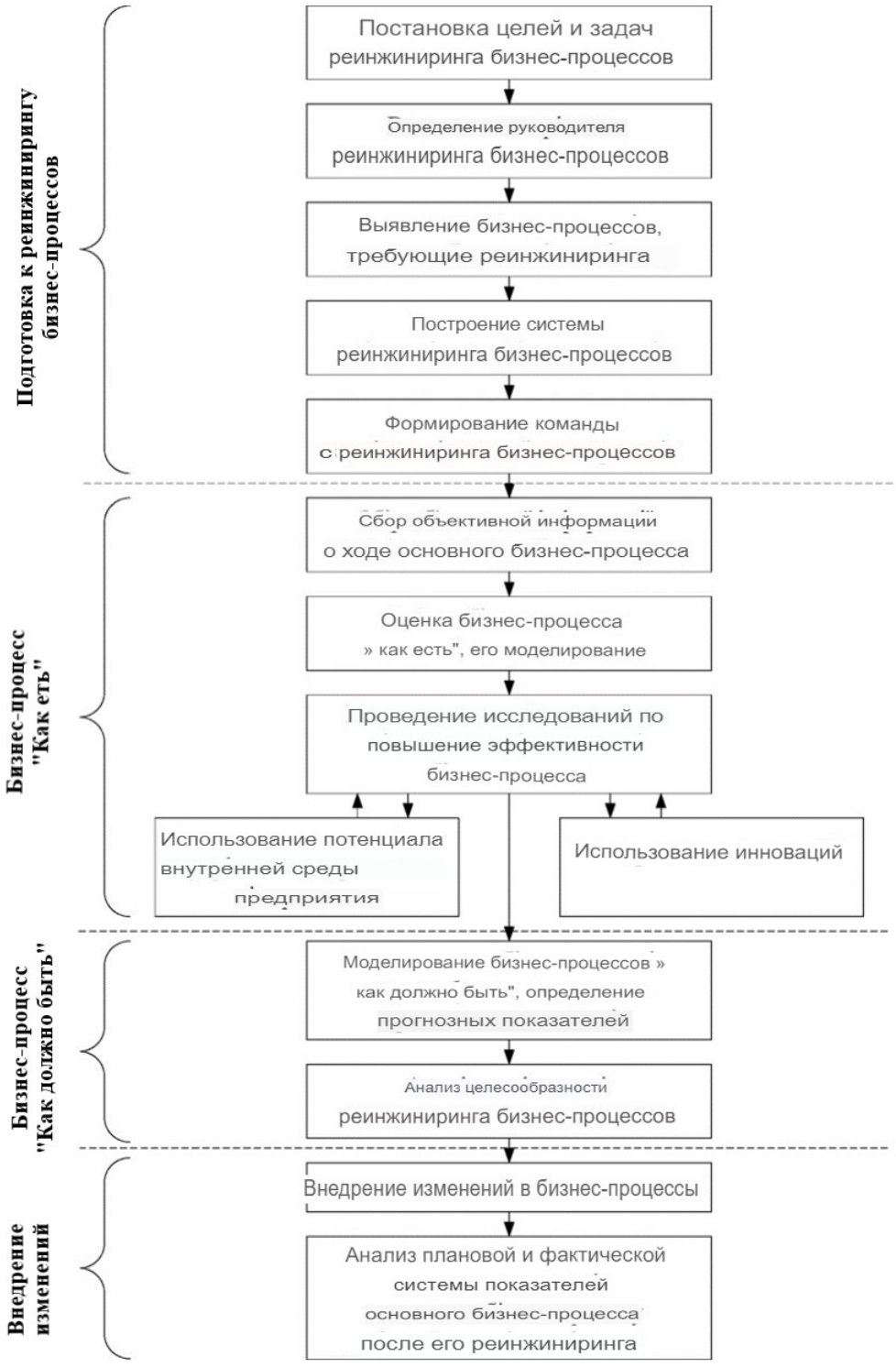


Рисунок П.1 – Алгоритм реинжиниринга бизнес-процессов Элек-Трансфер

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

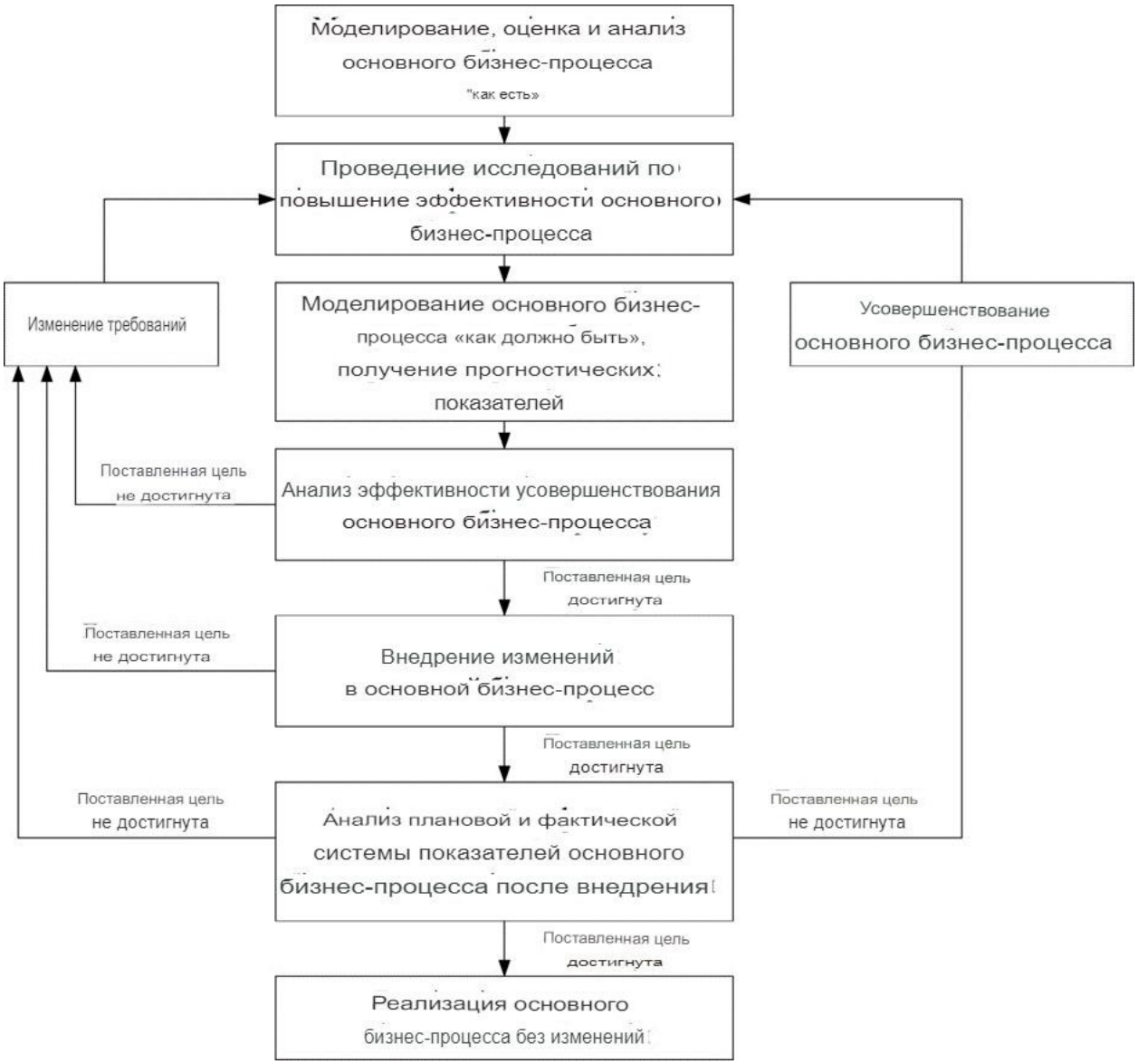


Рисунок П.1 – Схема процесса усовершенствования основного бизнес-процесса