

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ

_____ И.В. Кротова
«_04_» __июня__ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП

_____ А.Н. Чаплина
«_04_» __июня__ 2021 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Моделирование бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации
тема

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный
руководитель

подпись, дата

доцент
должность

к.э.н.,
ученая степень

С.В. Здрестова-
Захаренкова
инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

451942891
номер зачетной
книжки

ЭУ19-
06М-СУ
номер группы

К.И. Бусыгин
инициалы, фамилия

Красноярск 2021

АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Моделирование бизнес-процессов компании в условиях цифровизации» содержит 120 страниц текстового документа, 34 рисунка, 18 таблиц, 3 приложения, 100 использованных источников литературы, 12 листов раздаточного материала.

Объектом диссертационного исследования служат предприятия сферы услуг.

Предмет исследования – управлеческие отношения, возникающие в процессе моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации.

Целью диссертационного исследования является разработка и научное обоснование теоретических и методических положений в отношении моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации.

Задачи диссертационного исследования:

1. Изучить теоретические основы моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации.
2. Разработать модель совершенствования бизнес-процессов организации в условиях цифровизации.
3. Предложить технологию разработки управлеченческих решений при совершенствовании бизнес-процессов организации в условиях цифровизации.
4. Сформировать проект внедрения технологии моделирования бизнес-процессов организации с учетом цифровизации, оценить его эффективность.

Научные результаты:

1. Разработана модель совершенствования бизнес-процессов организации в условиях цифровизации.
2. Предложена технология разработки управлеченческих решений при совершенствовании бизнес-процессов организации в условиях цифровизации.
3. Сформирован алгоритм оценки эффективности моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации.

Ключевые слова: бизнес-процесс, моделирование, эффективность, цифровизация, стратегия.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	9
1.1 Бизнес-процесс как объект исследования	9
1.2 Моделирование бизнес-процессов организации в условиях цифровизации	18
1.3 Технология моделирования бизнес-процессов организации с учетом цифровизации	24
ГЛАВА 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	31
2.1 Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов организации в условиях цифровизации	31
2.2 Современные инструменты повышения эффективности моделирования бизнес-процессов организации	43
2.3 Алгоритм оценки эффективности моделирования бизнес-процессов организации в условиях цифровизации	52
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	61
3.1 Формирование стратегии организации на основе SWOT-анализа.....	61
3.2 Внедрение технологии моделирования бизнес-процессов организации с учетом цифровизации.....	83
3.3 Социально-экономическая эффективность предложенной программы развития предприятия.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	100
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	103
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	115

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования. За последние 5 лет в условиях появления устойчивой конкуренции на рынке, компании в целях собственного развития ищут новые пути, направления по росту эффективности существования на рынке. Бизнес-процессы компаний в условиях современного развития подвержены цифровизации [92].

Эффективность бизнес-процессов достигается при помощи выполнения и достижения цели в отношении повышения конкурентоспособности, а данная цель достигается через совершенствование данных процессов, как элемент ее развития – процесс цифровизации (цифровые технологии). По результатам проведенных исследований в 2019 году в России 4/5 руководителей организаций сферы услуг заинтересованы в цифровизации собственных предприятий (в том числе бизнес-процессов), но при этом сталкиваются в большинстве случаев с дефицитом средств (ресурсов) на данную реализацию. Специалисты организаций сферы услуг также отмечают для себя преимущества цифровизации бизнес-процессов – это «удобство контроля над процессами», «принятие действительно грамотных бизнес-решений» и «увеличение скорости работы». В российском бизнесе процесс цифровизации идет достаточно интенсивно – если в 2018 г. индекс цифровизации бизнес-процессов в данном секторе составлял 34%, то в 2019 г. уже 45% [88]. На начальном этапе оценки бизнес-процессов находится использование цифровых технологий в ключевых сферах деятельности: развитие электронного бизнеса, использование цифровых технологий в торговом секторе, секторе обслуживания (услуг) и др. На основании такой тенденции бизнес-процессы протекают наиболее интенсивно, имеют явный экономический и прочий эффекты [68]. Трансформация в бизнес-процессах организаций сферы услуг формирует культуру взаимодействия не только внутри компании, но и во внешнем симбиозе, на основе непрерывных инноваций, принятия окончательных решений, а также интеграции технологий

на всех уровнях текущей деятельности. Стимулом в создании и разработке таких бизнес-процессов должна служить государственная поддержка [13].

В бизнес-процессах организаций сферы услуг актуальна и цифровизация, которая выражается во внедрении цифровых технологий, с целью роста эффективности бизнеса, которая предполагает в результате изменение бизнес-процессов и даже полную смену бизнес-модели компании [86]. Экономисты, эксперты в данной области указывают на то, что подобные изменения в перспективе затронут все компании. По мнению экспертов, тщательная оценка бизнес-процессов позволит на первоначальном этапе увеличить экономическую эффективность от деятельности предприятий сферы услуг на рынке на 2-3%, в последующие годы, с учетом правильно выбранного курса – рост эффективности будет более заметным. Оценка и структуризация бизнес-процессов, как считают эксперты, специалисты в данной области, позволит не только повысить экономическую эффективность организаций в сфере услуг, но заметно увеличить их долю на рынке, их конкурентоспособность, их финансовую устойчивость, это отразится также на росте эффективности используемых ресурсов в компаниях, формировании единой информационной среды, производительности труда [20].

Преподаватели Российского экономического университета имени Плеханова провели крупномасштабное исследование бизнес-процессов в деятельности предприятий сферы услуг, по результатам которых был сделан вывод, что большинство российских компаний в настоящее время находятся на 1-2 этапе жизненного цикла по исследованию бизнес-процессов, которые заключаются в том, что оценка бизнес-процессов в организациях присутствует, но в отдельных подразделениях, в отдельных направлениях, то есть в единичном виде, без повсеместного распространения по компании.

В соответствии со статистическими данными [87], в России этот процесс в отличие от других мировых держав, только на начальном этапе, оценка бизнес-процессов встречается в организациях сферы услуг все чаще, но таких компаний еще недостаточно, около 10-15%, так как такие процессы

преимущественны в стране для крупных компаний, сетевых компаний, производственных фирм, которые находятся в федеральных центрах.

Данная тематика актуальна в современных условиях кризиса, который вызван пандемией коронавируса. Преимущественно это выражено в том, что в условиях самоизоляции более 85% организаций сферы услуг стали специалистами использовать активно цифровые технологии: мобильные устройства, сайты, облачные технологии и прочие современные средства (инструменты). Все это в результате повлияло на принятые бизнес-решения, когда, например, руководство организаций сферы услуг принимало решение о структуризации сайта, цифровизации продаж, о доставке до клиента (с обязательным учетом фактора безопасности). Таким образом, оценка бизнес-процессов в долгосрочной перспективе становится одним из главных структурных факторов экономического роста организаций сферы услуг при условии обеспечения согласованности действий и постоянных коммуникаций партнеров в условиях принятия необходимых бизнес-решений. Ситуация с пандемией показала, что именно превалирование в способностях организаций сферу услуг возможностей быстрого перехода в режим онлайн позволяет обеспечить дополнительные конкурентные преимущества компаний [72].

Анализ показал, что теоретических разработок в области моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации недостаточно. В связи с этим встает проблема разработки и обеспечения эффективной технологии и стратегии компаний на основе моделирования бизнес-процессов, которые будут отличаться универсальностью, системностью для использования в организациях сферы услуг.

Степень научной разработанности проблемы. Бизнес-процессы компаний, в частности их моделирование, рассматривали ведущие отечественные и зарубежные ученые и практики: Б. Андерсен, Г. Ван Ден Берг, Т. Гуреш, У.Э. Деминг, Д. Джестон, П. Друкер, Д. Макьярелло, Й. Нелис, Х.В. Нимвеген, А. Остервальдер, П. Питерсма, М. Ротер, М. Хаммер, Х.Д. Харрингтон, Д. Чампи, К.С. Эсселинг, И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П.

Булыга, А. Бьерн, А.В. Варзунов, Е.В. Виноградова, А.И. Громов, О.И. Долганова, В.Г. Елиферов, В.В. Кондратьев, М.Н. Кузнецов, А.М. Лобанова, А.В. Мерзляк, Е.В. Пирогова, М. Рыбаков, В.В. Репин, Ю.Ф. Тельнов, Е.К. Торосян, В.В. Щербаков, многие другие.

Предмет исследования – управленические отношения, возникающие в процессе моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации.

Объектом диссертационного исследования служат предприятия сферы услуг.

Целью диссертационного исследования является разработка и научное обоснование теоретических и методических положений в отношении моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации.

Задачи диссертационного исследования:

1. Изучить теоретические основы моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации.
2. Разработать модель совершенствования бизнес-процессов организации в условиях цифровизации.
3. Предложить технологию разработки управленических решений при совершенствовании бизнес-процессов организации в условиях цифровизации.
4. Сформировать проект внедрения технологии моделирования бизнес-процессов организации с учетом цифровизации, оценить его эффективность.

Информационной базой исследования стали законодательные и нормативно-правовые акты, затрагивающие вопросы проводимого исследования; статистические отчеты; аналитические материалы; результаты собственных исследований автора.

Теоретическая значимость проведенного диссертационного исследования заключается в уточнении понятия «бизнес-процессы», авторской разработке технологии моделирования бизнес-процессов компании в условиях текущей цифровизации.

Практическая значимость результатов проведенного исследования заключается в предложении стратегии развития компании на основании внедренного авторской технологии моделирования бизнес-процессов для

компании в условиях существующей цифровизации с учетом рисков, вызванных внешними факторами (например, влиянием пандемии на деятельность организаций).

Научным инструментарием диссертационного исследования послужили методы, приемы, факторы, технологии, а также показатели по заявленной тематике.

Научные результаты, выносимые на защиту:

- Разработана модель совершенствования бизнес-процессов организации в условиях цифровизации.
- Предложена технология разработки управленческих решений при совершенствовании бизнес-процессов организации в условиях цифровизации.
- Сформирован алгоритм оценки эффективности моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

В структуру диссертационного исследования включены:

1. Теоретические основы моделирования бизнес-процессов организации в условиях цифровизации.
2. Эффективность моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации.
3. Разработка стратегии организации на основе моделирования бизнес-процессов.

Областью диссертационного исследования послужила сфера услуг в рамках специальности 38.04.02 «Менеджмент» и направлению подготовки 38.04.02.16 «Стратегическое управление».

Структура и объем диссертации. Структура и содержание работы соответствуют цели, логике исследования и решения поставленных задач. Основной текст магистерской диссертации изложен на 120 страницах текста, включая 34 рисунка и 18 таблиц, 100 источников литературы, а также 3 приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

1.1 Бизнес-процесс как объект исследования

Одним из стратегических решений, которые способны открыть для компании новые ресурсы и возможности, служит внедрение процессного подхода к исследованию деятельности предприятия, к управлению этой деятельностью.

Важность концептуального определения бизнес-процесса определена, исходя из того, что построить любую систему управления можно только на основе однозначно определенных объектов, которые входят в данную систему. В системе процессного управления компаний объектом управления, исследования служат бизнес-процессы [6].

Проведенное исследование показало, что единого толкования категории бизнес-процессов не существует, поэтому оценим существующие подходы для идентификации сущности данной категории с использованием трудовых отечественных и зарубежных ученых, специалистов. Бизнес-процесс, как считают О.С. Виханский, А.И. Наумов [22], – один, несколько или множество вложенных процессов, результат от которых выполненный проект, либо определенная услуга (товар, работа).

Следовательно, выходом или результатом выполнения бизнес-процесса служит информация, проекты.

Понятие «процессная ориентация» было в первую очередь применено М. Портером [99], по его мнению, взаимодействие между звеньями цепи – главный принцип деятельности организации, именно здесь создается ценность. В процессную ориентацию внес вклад Э. Деминг [29], который отразил взаимосвязь внутри предприятия, также от поставщика к покупателю.

Термин от М. Хаммера, автора концепции реинжиниринга бизнес-процессов, представлен в качестве организованного комплекса взаимосвязанных действий. Также М. Хаммер и Д. Чампи [89] концентрируют

внимание на наличии одного, либо нескольких видов ресурсов «на входе» и продукта (услуги), которые представляют ценность для потребителя, «на выходе». Ойхман Е.Г., Попов Э.В. [62] определяют бизнес-процесс в качестве полного потока событий в системе, который описывает тот момент, когда клиент начинает, ведет (в том числе реструктуризирует), либо завершает использование бизнеса. Международные стандарты ISO 9000 дают определение бизнес-процесса как деятельности, где применяются ресурсы и управляются с целью преобразования входов в выходы [44].

Понятие бизнес-процесса, как считает А.А. Попова [71], служит главным в процессном подходе к управлению, приобретает популярность и текущее распространение. В этом подходе организация рассмотрена как система процессов и при грамотном использовании предоставляет предприятию определенные конкурентные преимущества. По мнению В.Б. Петрова [67], бизнес-процесс следует понимать в качестве повторяющихся последовательных взаимосвязанных действий (процедур), где активно применяются ресурсы внешней среды, формируется ценность.

Бизнес-процесс рассматривается как упорядоченная последовательность выполняемых действий, операций, которые имеют бизнес-направленность, по мнению многих российских специалистов.

В существующих международных стандартах финансовой отчетности «бизнес-процесс» рассматривается в качестве действий, которые привели к необходимости признания и оценки идентифицируемых активов и обязательств.

Эксперт по менеджменту Август-Вильгельм Шеер [95], утверждает, что бизнес-процесс - непрерывная серия задач, их решение выполняется для формирования выхода, получения необходимого результата. Й. Беккер [10] рассматривает бизнес-процесс как процесс, который служит осуществлению основных целей предприятия (бизнес-целей) и описывает центральную сферу его деятельности.

Д.И. Чернявский выделяет бизнес-процесс в качестве совокупности взаимосвязанных операций по изготовлению готовой продукции путем потребления необходимых ресурсов [93].

В последние годы, с учетом активной цифровизации, отечественные и зарубежные эксперты стали оценивать бизнес-процессы именно с учетом этой позиции. Так, А.С. Бормотко, А.А. Федорова [13] трактуют термин «бизнес-процессы», как комплекс основных и вспомогательных действий по достижению цели, где обязательным условием служит применение цифровых инструментов. А Т.А. Гилева [24] отмечает, что понятие «бизнес-процессы» напрямую связаны с фактором цифровой трансформации, способствующей активному развитию и повышению эффективности компаний.

Бизнес-процесс как объект исследования, как объект управления рассматривается в качестве разнообразных процессов: производственного, инновационного, антикризисного управления, стратегического управления, капитализации и т.д. (рис. 1.1).

Следовательно, понятие «бизнес-процесс» отечественными и зарубежными специалистами трактуется с позиции процессного подхода, который может быть уточнен определенными условиями, факторами для достижения поставленной цели, либо задач. В настоящее время, в условиях активного развития цифровизации, бизнес-процессы можно трактовать следующим образом: бизнес-процесс – комплект действий и операций, которые совершаются компетентными специалистами с обязательным применением цифровых технологий (программного обеспечения, сайтов, облачных технологий хранения информации, мобильных устройств и приложений, чат-ботов и т.д.) с целью принятия грамотных решений, быстроты выполнения операций, автоматизации процессов, а также повышения конкурентоспособности компании с учетом существующих инноваций и тенденций развития отрасли.

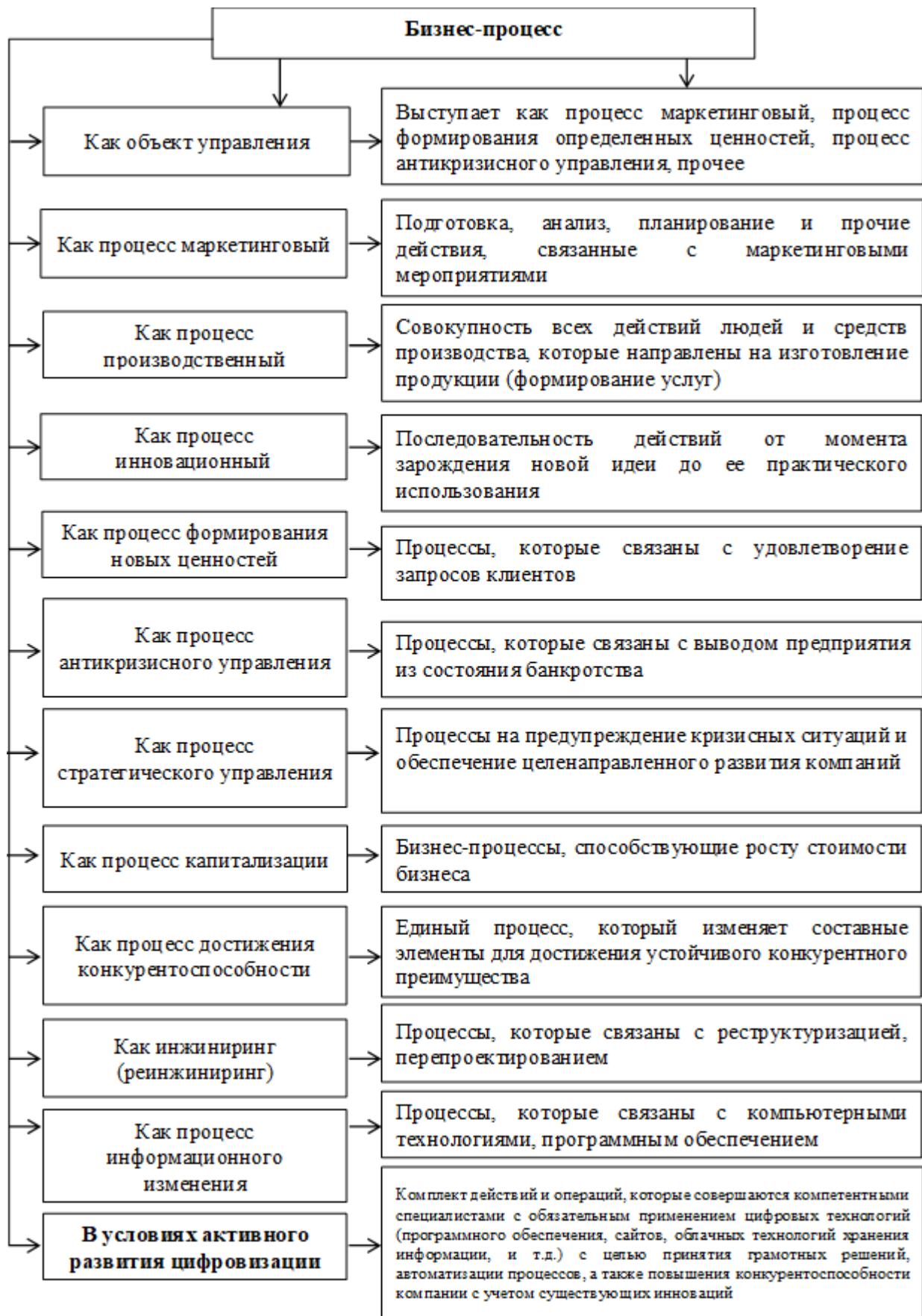


Рисунок 1.1 – Процессный подход к оценке понятия «бизнес-процесс»
(составлено автором)

Данные действия или операции могут относиться не только к существующим процессам (например, их реструктуризация), но и в формировании новых направлений развития бизнеса компании (например, ввод нового вида деятельности компании на рынке).

Таким образом, научная новизна трактуемого автором работы понятия «бизнес-процессы» заключается в его уточнении с позиции цифровизации, в частности использования современных инструментов – цифровых технологий. В последние годы повышение эффективности бизнес-процессов в современных компаниях сопряжено с цифровизацией, цифровыми технологиями и соответствующими инструментами. Множество бизнес-процессов предпринимательских структур в условиях цифровизации имеет разнообразную направленность. Например, маркетинговая направленность бизнес-процессов предпринимательских структур связана с активным применением информационных технологий, новых средств связи, клиентоориентированностью процессов. В этом плане в компаниях активно применяется CRM-система (Customer Relationship Management или Управление отношениями с клиентами), которая служит прикладным программным обеспечением для предприятий, эта система необходима для автоматизации бизнес-процессов и стратегий взаимодействия с клиентами для роста продаж, для оптимизации маркетинговой и коммерческой видов деятельности, а также с целью улучшения эффективности работы с лицами [23].

Бизнес-процесс как объект исследования характеризуется наличием основных и вспомогательных элементов, которые формируют модель (рис. 1.2). Модель бизнес-процесса в компаниях характеризуется большим количеством элементов, среди которых: поставщики, ресурсы, потребители, исполнители, т.д. Все эти элементы создают в совокупности единую схему взаимодействия, где входом служит: сырье, материалы, документация, информация, персонал, услуги компаний и т.д. А выход в бизнес-процессе – определенный результат: объект, услуга, проект, ценность [35].



Рисунок 1.2 – Модель бизнес-процесса [35]

Классифицировать бизнес-процессы также можно по функциональному назначению следующим образом (рис. 1.3):

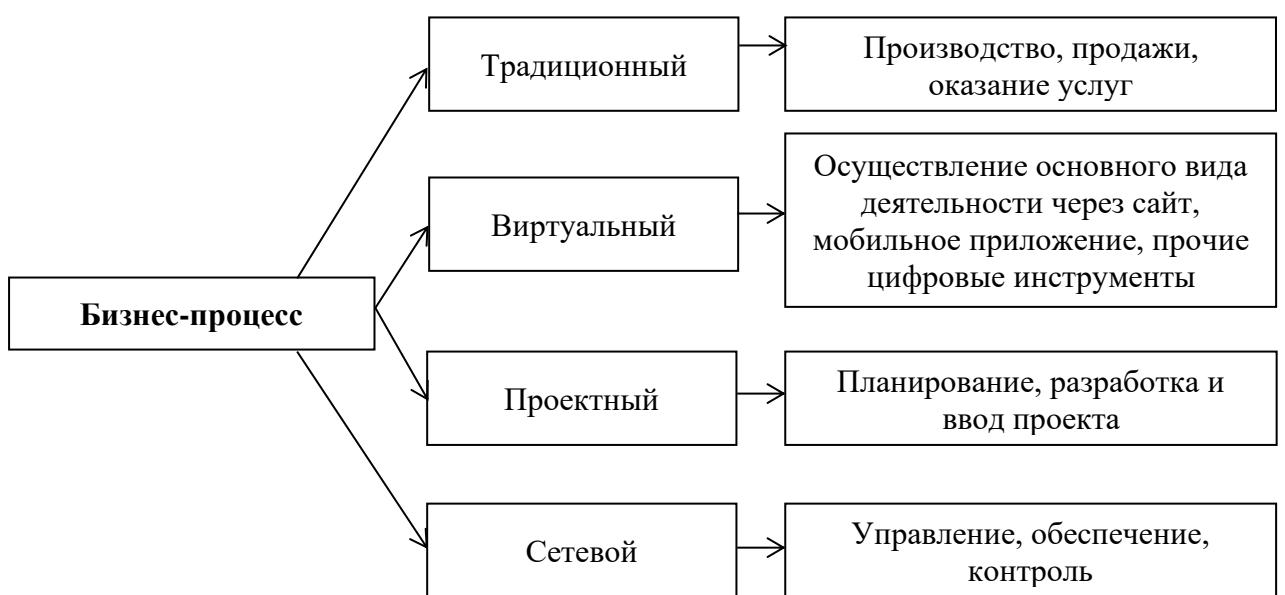


Рисунок 1.3 – Классификация бизнес-процессов по функциональному назначению (составлено автором)

Важными аспектами в в условиях оценки, изучения бизнес-процессов в предприятиях сферы услуг являются:

- бизнес-процессы требуют информированности (внешней и внутренней), схем, графиков, даже применения программного обеспечения (собственной разработки, либо программы, например, из серии 1С);
- ориентир вид деятельности предприятия сферы услуг;
- применять только достоверные данные. Ложные факты способствуют разработке неграмотных решений, что скажется на том, что бизнес-процесс будет не достаточно, частично эффективным [57].

Категории бизнес-процессов в предприятиях сферы услуг в зависимости от предназначения подразделяются на: основные, поддерживающие и процессы управления.

Основные бизнес-процессы – горизонтальные бизнес-процессы, которые обеспечивают выполнение конкретных операционных задач.

Поддерживающие бизнес-процессы – горизонтальные бизнес-процессы, которые обеспечивают исполнение основных процессов.

Бизнес-процессы управления – вертикальные бизнес-процессы, которые обеспечивают управление и регулирование основными и поддерживающими бизнес-процессами в компании.

В основе изучения бизнес-процессов лежат работы по их описанию, оптимизации и регламентации [80]. Здесь должны в обязательном порядке использоваться элементы цифровизации: технологии, инструменты, при помощи которых данные процессы будут протекать наиболее эффективно, быстро, грамотно.

На рисунке 1.4 представлены типичные бизнес-процессы предприятий сферы услуг в зависимости от их объемов деятельности, структуры управления и прочих признаков. Для предприятий сферы услуг важным бизнес-процессом служит согласование взаимодействия с главным предприятием в холдинге. Информационное обеспечение таких бизнес-процессов требует наличия соответствующего корпоративного портала, единого программного обеспечения, что относится к применяемым цифровым технологиям.



Рисунок 1.4 – Типичные бизнес-процессы предприятий сферы услуг в зависимости от их формата (составлено автором)

Типичные бизнес-процессы предприятий сферы услуг в зависимости от их формата свидетельствуют о более масштабных действиях в крупных организациях, в предприятиях среднего звена количество бизнес-процессов меньше, а минимальное количество работ в данной области осуществляется в предприятиях мелкого бизнеса.

Рассмотрим на рисунке 1.5, как пример, типичные бизнес-процессы в оптовом торговом предприятии:

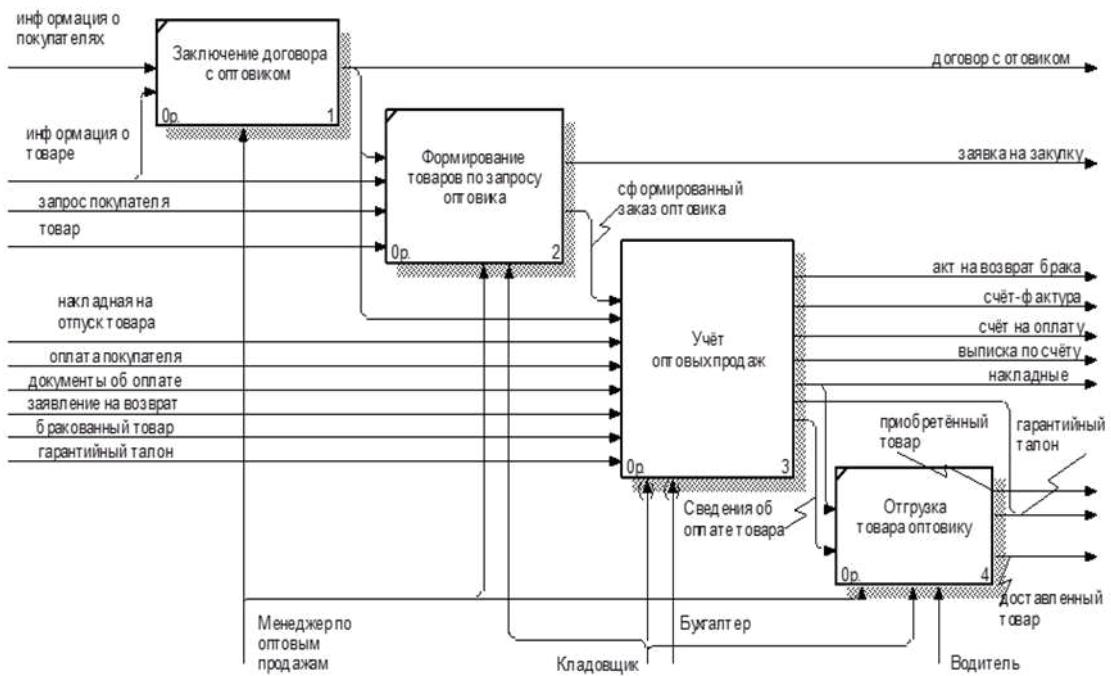


Рисунок 1.5 – Типичные бизнес-процессы в оптовом торговом предприятии [22]

Сущность бизнес-процессов в оптовом торговом предприятии заключается в таких этапах, как: заключение договора с поставщиком, формирование товаров по запросу, учет оптовых продаж, а также отгрузка продукции. Особенность бизнес-процессов в оптовом торговом предприятии заключается во взаимодействии с оптовыми покупателями, в наибольших объемах реализации и отгрузки товаров, чем в розничных магазинах, все операции в таких предприятиях могут выполняться удаленно, через мобильные устройства (одно из основных цифровых инструментов коммуникаций), например, без личного контакта с оптовиком, что особенно актуально в условиях существующей ситуации в стране.

Следовательно, деятельность в современных предприятиях основывается на построении, исследовании, оценке эффективности бизнес-процессов и взаимосвязях, кросс-функциональных взаимодействиях высших органов управления с другими ступенями власти, а также с внешними контрагентами (например, государственными органами, поставщиками, покупателями,

конкурентами и т.д.). Термин «бизнес-процесс» активно изучался и в настоящее время изучается отечественными и зарубежными учеными, которые не пришли к единому мнению в отношении трактовки понятия, данный термин автором работы рассматривался с позиции такого современного аспекта развития компаний, как цифровизация. Бизнес-процесс как объект исследования характеризуется значительным количеством элементов, структурированностью модели, рассмотрении данного процесса с учетом аналогичного подхода, с уточнением формата исследования.

1.2 Моделирование бизнес-процессов организации в условиях цифровизации

Эффект для управления бизнес-процессов внесли достижения в области современных информационных и цифровых технологий, создающих в результате модель [47]. Следовательно, одним из инструментов развития бизнеса на сегодняшний день служит моделирование. Обширность и многогранность моделирования бизнес-процессов зависит от размеров организации: чем она больше, тем более детально моделируются бизнес-процессы [14].

Под моделированием следует понимать метод научного познания и инструмент в научной и практической деятельности, в условиях применения которого анализируемый объект заменяется более простым объектом – моделью [75].

Моделирование бизнес-процессов – отражение субъективного видения потока работ в качестве модели, которая состоит из ряда операций. В данной модели отражаются разные процессы, информационные системы, ресурсы и связующие звенья.

Цель моделирования – систематизация знаний об организации и ее бизнес-процессах в наглядной форме для удобства обработки информации. Также важная цель моделирования бизнес-процессов – рост их эффективности в организации [28].

В процессе моделирования решаются следующие задачи:

- обеспечить понимание структуры организации и динамики происходящих в ней бизнес-процессов;
- сформировать оценку текущих проблем организации и вариантов для их решения [14].

Моделирование бизнес-процессов позволяет оценить не только, как работает организация, но и как она взаимодействует с внешними источниками (поставщиками, клиентами, конкурентами) на каждом отдельно взятом рабочем месте.

Исследование работ ученых и специалистов показало, что моделирование бизнес-процессов имеет несколько определений, одно из них – метод, который позволяет дать оценку текущей деятельности предприятия. Конечным итогом здесь служит удовлетворение пожеланий клиентов (заказчиков, покупателей) [28].

Моделирование бизнес-процесса организации включает: вход, выход, а также используемые ресурсы и формы воздействия (рис. 1.6).

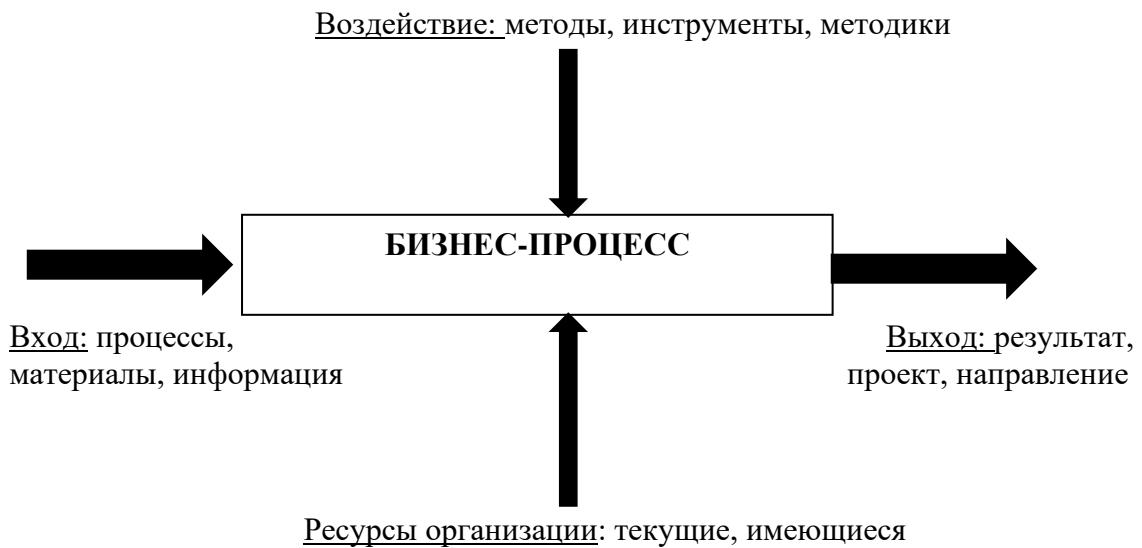


Рисунок 1.6 – Общая схема моделирования бизнес-процесса в организациях [26]

В современных рыночных отношениях особую актуальность приобретает проблема наиболее эффективного моделирования бизнес-процессов организации. Компьютеризация, внедрение новых информационных систем и технологий, то есть использование цифровых инструментов способствует эффективному решению поставленных целей и задач.

Таким образом, моделирование бизнес-процессов следует охарактеризовать как разработку блок-схем с использованием цифровых инструментов, которые значительно упрощают данные процедуры, делают их более эффективными, соответствуют современным тенденциям развития отрасли.

В компаниях в последние 3-5 лет массово внедряется система качества, используются цифровые технологии, поэтому изучение бизнес-процессов набирает достаточную популярность во всех сферах деятельности.

Разрабатываются и реализуются бизнес-процессы в предприятиях любой отрасли, рассмотрим отрасль сферы услуг, успех которой зависит от внутренних и внешних факторов. Индекс цифровизации бизнес-процессов в секторе услуг повышается с каждым годом, как это видно по рисунку 1.7:

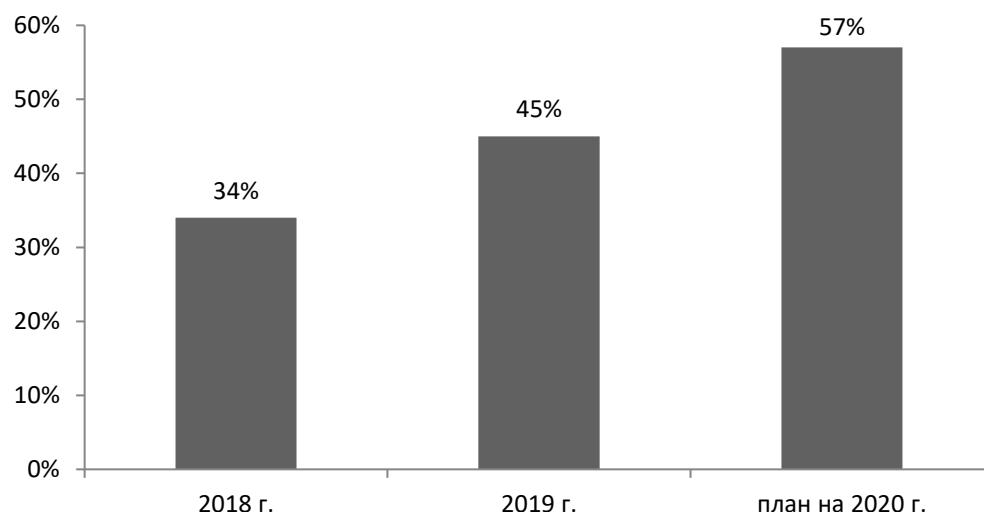


Рисунок 1.7 – Индекс цифровизации в бизнес-процессах в секторе услуг
[88]

К внутренним факторам, напрямую влияющим на реализацию и организацию бизнес-процессов в предприятиях сферы услуг, следует отнести:

- текущее состояние дел в предприятии;
- задействованные ресурсы (насколько они эффективны);
- уровень конкурентоспособности на рынке (в том числе наличие конкурентных преимуществ и недостатков);
- цифровизация бизнеса (используемые цифровые технологии, инструменты).

К внешним факторам, напрямую влияющим на реализацию и организацию бизнес-процессов в предприятиях сферы услуг, следует отнести:

- состояние отрасли (в том числе индекс ее цифровизации);
- рынок цифровых технологий;
- уровень информатизации процессов;
- социально-экономическое положение в стране;
- уровень цифровизации данного сектора в зарубежных странах, у конкурентов [19].

Использование современных цифровых технологий предоставляет безграничные возможности для совершенствования бизнес-процессов с применением специальных систем, безотлагательно их изменяющих и совершенствующих. Данный факт значительно упрощает способы управления, снижает стоимость оптимизации необходимых бизнес-процессов в компаниях [53].

Оценка теоретических взглядов на цифровизацию сферы услуг позволяет определить следующие ее особенности, которые оказывают влияние на текущие бизнес-процессы:

- происходит трансформация механизмов самоорганизации и гармонизации системы, основой которой выступает информатизация бизнес-процессов;
- скорость становится ключевым фактором развития бизнес-процессов. В настоящее время под влиянием общедоступности информации для любого

участника бизнес-процесса меняются определенные составляющие, что требует мгновенной реакции, поэтому актуальными становятся следующие применяемые цифровые технологии: программное обеспечение, сайты, мобильные устройства и прочие;

- происходят сдвиги в сторону активного внедрения инноваций в текущие бизнес-процессы;
- высокая значимость интеллектуальной составляющей;
- увеличение количества бизнес-процессов, которые подвержены автоматизации;
- принятие управленческих решений на любом уровне иерархии оперативно в условиях обработки больших массивов данных [32].

Проведенное исследование показало, что особенности моделирования бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации заключаются в следующих аспектах (рис. 1.8).

Таким образом, цифровые технологии (программное обеспечение, сайты, облачное хранение данных, мобильные приложения и устройства, т.д.) позволяют коммуницировать всем участникам бизнес-процессов, тем самым, обеспечивая объективность подачи, обработки и структурирования информации, как одного из главных составляющих в повышении эффективности моделирования бизнес-процессов. Особенности моделирования бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации заключаются в повышении охвата деятельности специалистов в данной области, в разнообразии применяемых цифровых инструментов и технологий, в приросте степени автоматизации рассматриваемых процессов, прочих нюансах. Особенности моделирования бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации представлены на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Особенности моделирования бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации (составлено автором)

Использование цифровых инструментов, технологий в моделировании бизнес-процессов компаний позволит выйти на новый, более высокий уровень их развития, конкурентоспособности в определенной отрасли, что в результате скажется на повышении эффективности принимаемых решений, в формировании действительно грамотных идей и направлений компании вне зависимости от ее вида деятельности.

1.3 Технология моделирования бизнес-процессов компании с учетом цифровизации

Моделирование бизнес-процессов в компании с учетом цифровизации предполагает использование определенной технологии.

Технология – совокупность факторов, методов и инструментов, применяемых с целью достижения необходимого результата, в данном случае результатом служит рост эффективности бизнес-процессов с учетом фактора цифровизации. Факторы и методы повышения эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации будут изучены в п.п. 2.1 работы.

С целью моделирования бизнес-процессов компании автором работы предложена технология с учетом фактора цифровизации (рис. 1.9).

Научная новизна от технологии моделирования бизнес-процессов компании с учетом цифровизации, разработанной автором работы, заключается в комплексном решении поставленной цели при помощи факторов и инструментов цифровизации.

Технология моделирования бизнес-процессов компании с учетом цифровизации предполагает исследование по 12 этапам (рис. 1.9). Технология разработки управленческих решений при реализации проекта совершенствования бизнес-процессов организации в условиях цифровизации подразумевает целый комплекс работ по достижению поставленных целей и задач.

Изначально выбирается группа экспертов по повышению эффективности бизнес-процессов компании, то есть применяется качественный метод исследования, основанный на коллективных оценках определенного круга лиц. Группа экспертов по повышению эффективности бизнес-процессов компании должна быть компетентной в данных вопросах, иметь соответствующий опыт, даже образование. Цель группы экспертов – разработать проект совершенствования бизнес-процессов организации в условиях цифровизации, что актуально на сегодняшний день для компаний.

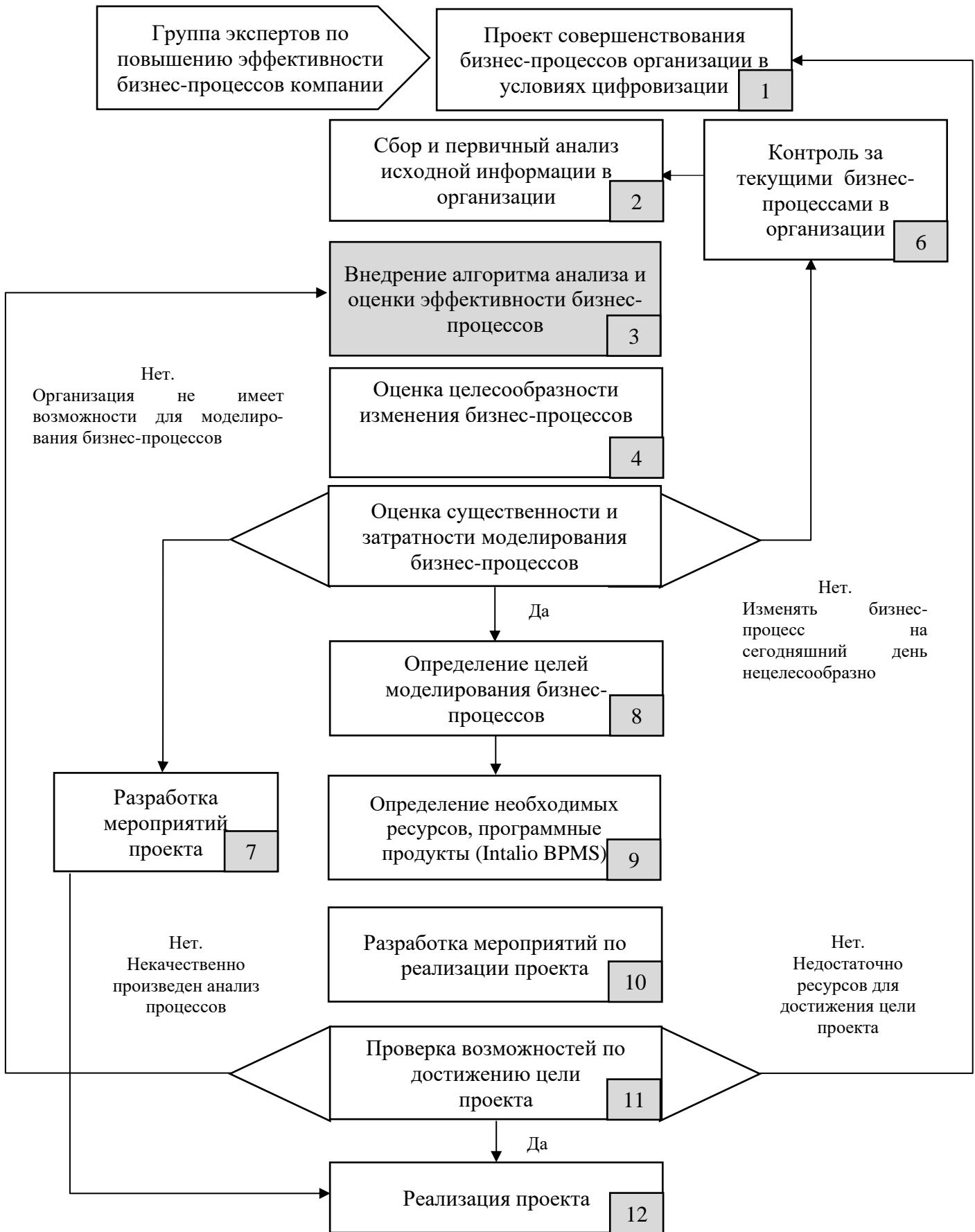


Рисунок 1.9 – Технология разработки управленческих решений при совершенствовании бизнес-процессов организаций в условиях цифровизации (составлено автором)

Разработке проекта совершенствования бизнес-процессов организации в условиях цифровизации способствует сбор и первичный анализ исходной информации в организации. В условиях цифровизации росту эффективности данного процесса способствуют использование программного обеспечения и цифровых сервисов по анализу и обработке информации. На следующем этапе происходит внедрение методики анализа и оценки эффективности бизнес-процессов на основании вида деятельности компании, ее ресурсных возможностей. Затем необходимо провести оценку целесообразности изменения бизнес-процессов под влиянием прогнозируемых и непрогнозируемых факторов влияния, в настоящее время основным непрогнозируемым фактором влияния служит пандемия, которая способствует возникновению рисков и наоборот – положительных изменений в организациях. Оценка существенности и затратности моделирования бизнес-процессов – следующий этап оценки, при высоких суммах расходов, необходимо принять решение о нецелесообразности таких изменений, а при невысоких затратах в соответствии с возможностями организации – следует контролировать текущие процессы в организации при помощи комплекса информации, при положительной динамике следует такой этап – разработка мероприятий проекта, разрабатывается программно-целевой подход с конкретными целями, задачами, ресурсами, ответственными лицами, программными продуктами. Здесь также проверяются возможности компаний по достижению цели проекта, при недостаточных ресурсах для достижения такой цели необходимо произвести изменения в проекте, вернуться к его разработке, а при некачественно произведенном анализе процессов – вернуться к этапу «Внедрение методики анализа и оценки эффективности бизнес-процессов», то есть реорганизовать его. При положительных результатах на конечном этапе необходимо уже окончательно реализовать проект совершенствования бизнес-процессов организации в условиях цифровизации.

Технология моделирования бизнес-процессов компании с учетом цифровизации приведена на рисунке 1.10.

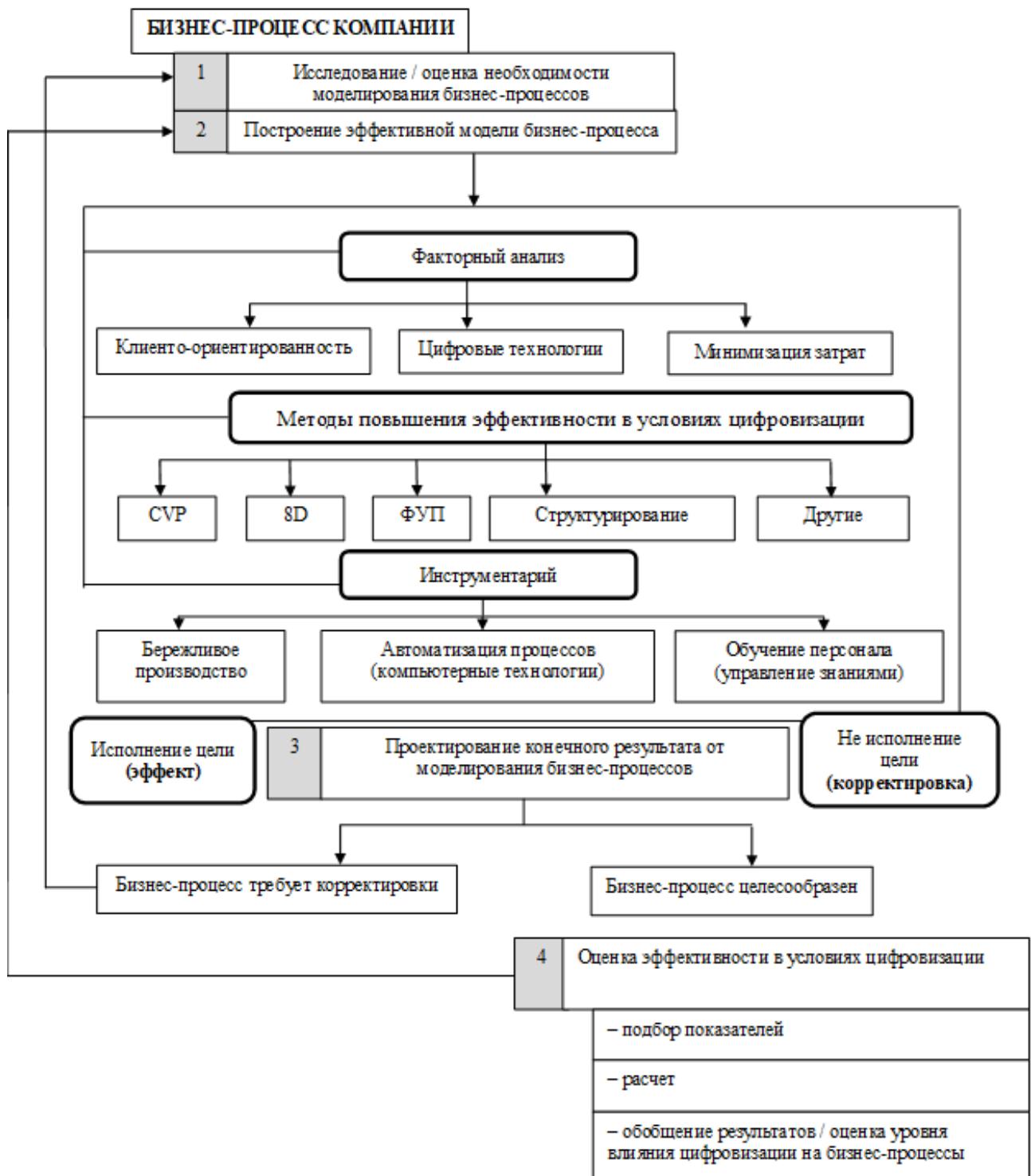


Рисунок 1.10 – Модель совершенствования бизнес-процессов компании с учетом цифровизации (составлено автором)

Исследование происходит по четырем общим этапам: оценке необходимости моделирования бизнес-процессов, построению эффективной модели бизнес-процесса, проектированию конечного результата от моделирования бизнес-процессов и оценке эффективности в условиях цифровизации. Все эти этапы происходят при активном использовании методов, современного инструментария, факторного анализа, показателей эффективности.

Этап 1 – исследование / оценка необходимости моделирования бизнес-процессов. На данном этапе происходит анализ основных и вспомогательных бизнес-процессов, определяются сильные и слабые стороны от их применения в компании, по выявлению слабых сторон, либо угроз, определяется необходимость моделирования определенного бизнес-процесса в организации.

Этап 2 – построение эффективной модели бизнес-процесса. Этот этап заключается в факторном анализе и определенного инструментария на предмет исполнения цели.

В связи с тем, что бизнес-процессы компании рассматриваются в разрезе цифровизации, как актуального явления в развитии, то факторный анализ будет произведен с учетом:

– клиентаориентированности (цифровая модель развития компании в современных условиях существования). Данная модель развития должна иметь при полном знании конечного клиента – омниканальность (рис. 1.11).

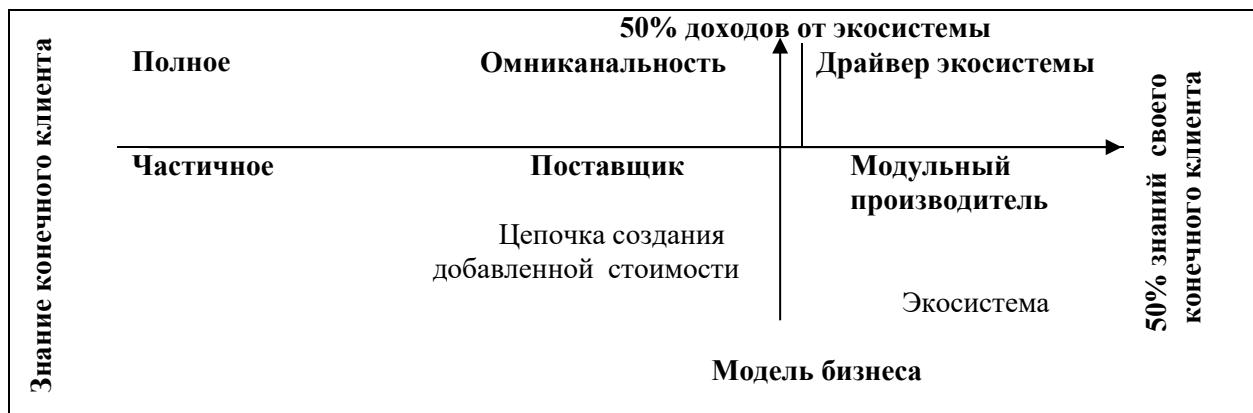


Рисунок 1.11 – Положение (тип) организации с позиций цифровой трансформации (Центр исследований информационных технологий в школе менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте)

– цифровые технологии. Для эффективной цифровой трансформации существующих бизнес-процессов в компании, потребуется совокупность технологий для достижения поставленной цели, цифровизации и автоматизации бизнес-процессов и т.д.

Для компаний в настоящее время актуальны следующие цифровые технологии: облачное хранение данных, Big Data, сайт, мобильные устройства и приложения, обмен юридически достоверными электронными документами, блокчейн, собственное компьютерное обеспечение и универсальные компьютерные программы.

– минимизация затрат.

В условиях текущей обстановки в стране, актуален затратный подход моделирования бизнес-процессов компании, который заключается в разработке программ по эффективному использованию ресурсов, ликвидации ненужных расходов, пересмотре коммерческих статей издержек обращения. Что в результате приводит к экономической результативности от используемых бизнес-процессов, например, роста прибыли от них, рентабельности и т.д.

Построение эффективной модели бизнес-процесса в компании также должно заключаться в используемом актуальном инструментарии, при учете цифровизации, к ним могут быть отнесены:

– бережливое производство. Основан такой инструмент на концепции управления бизнес-процессами в условиях ликвидации потерь, ненужных затрат, что подтверждает применение ранее рассмотренного фактора – «минимизация затрат», то есть происходит стремление управленческого персонала к совершенствованию деятельности компании, устранив выявленные преграды и угрозы.

– автоматизация процессов (компьютерные технологии).

Учет цифровизации для моделирования бизнес-процессов сводится к автоматизации данных процессов, чему способствуют компьютерные технологии, например, собственное компьютерное обеспечение и универсальные компьютерные программы, которые способствуют ускорению процессов, сокращению затрат по ним, быстрому достижению необходимого эффекта.

– обучение персонала (управление знаниями).

Необходимым инструментарием для моделирования бизнес-процессов компании с учетом цифровизации становится управление знаниями персонала при появлении широкого масштаба информации, новых знаний, которые могут быть получены при изучении процессов, при обучении определенным процессам, например, для работы персонала с новым программным обеспечением.

Этап 3 – проектирование конечного результата от моделирования бизнес-процессов. После замены каких-то элементов бизнес-процесса, необходимо проверить его. Если цель исполнена, то эффект достигнут и наоборот. Следовательно, бизнес-процесс будет меняться в том случае, если организация меняет поставленные цели.

Этап 4 – оценка эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации. Сюда может быть включен следующий перечень работ: подбор показателей, их расчет, а также обобщение результатов, то есть оценка уровня влияния цифровизации на бизнес-процессы компании. Данный этап будет подробно изучен в п.п. 2.3 представленной работы.

Следовательно, технология моделирования бизнес-процессов компании с учетом цифровизации представляет универсальный процесс изучения, оценки процессов с использованием соответствующих факторов и инструментария для достижения поставленных целей, создания конкурентной среды на рынке со стороны компании, соответствия мировым стандартам функционирования, улучшения качества среды в условиях текущих тенденций потребительского рынка.

Исследование концепции моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации показало объективность данных изменений в силу внешних изменений, внутренней необходимости, эффективному моделированию способствуют грамотно выбранные технологии внедрения и разработки с учетом вида деятельности компании, а также комплексное использование информации. Оценке моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации сопутствуют факторы, методы, инструменты, анализ которых, авторские разработки по которым будут опубликованы во второй главе работы.

ГЛАВА 2. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

2.1 Факторы, влияющие на эффективность бизнес-процессов организации в условиях цифровизации

Повышению эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации, по мнению российских и зарубежных специалистов, способствуют различные факторы, имеющие традиционный и современный формат развития.

Совокупность факторов, оказывающих влияние на повышение эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации, показана на рисунке 2.1.

Факторы повышения эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации были разделены автором работы на традиционные и современные.

К традиционным факторам повышения эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации автором работы отнесены: деловая репутация, диверсификация продаж, поведение покупателей, конкуренция на рынке, тенденции развития отрасли, компетентность персонала, наличие необходимых ресурсов, организационная структура и культура, сервис.

В настоящее время усиливается роль деловой репутации в формировании финансово-экономических показателей деятельности компании, обеспечении рыночной устойчивости, конкурентоспособности, а также эффективности функционирования бизнес-процессов предприятия.

Деловая репутация – показатель отношения к компании со стороны внешнего окружения, показатель доверия, немаловажен в условиях развития компании.

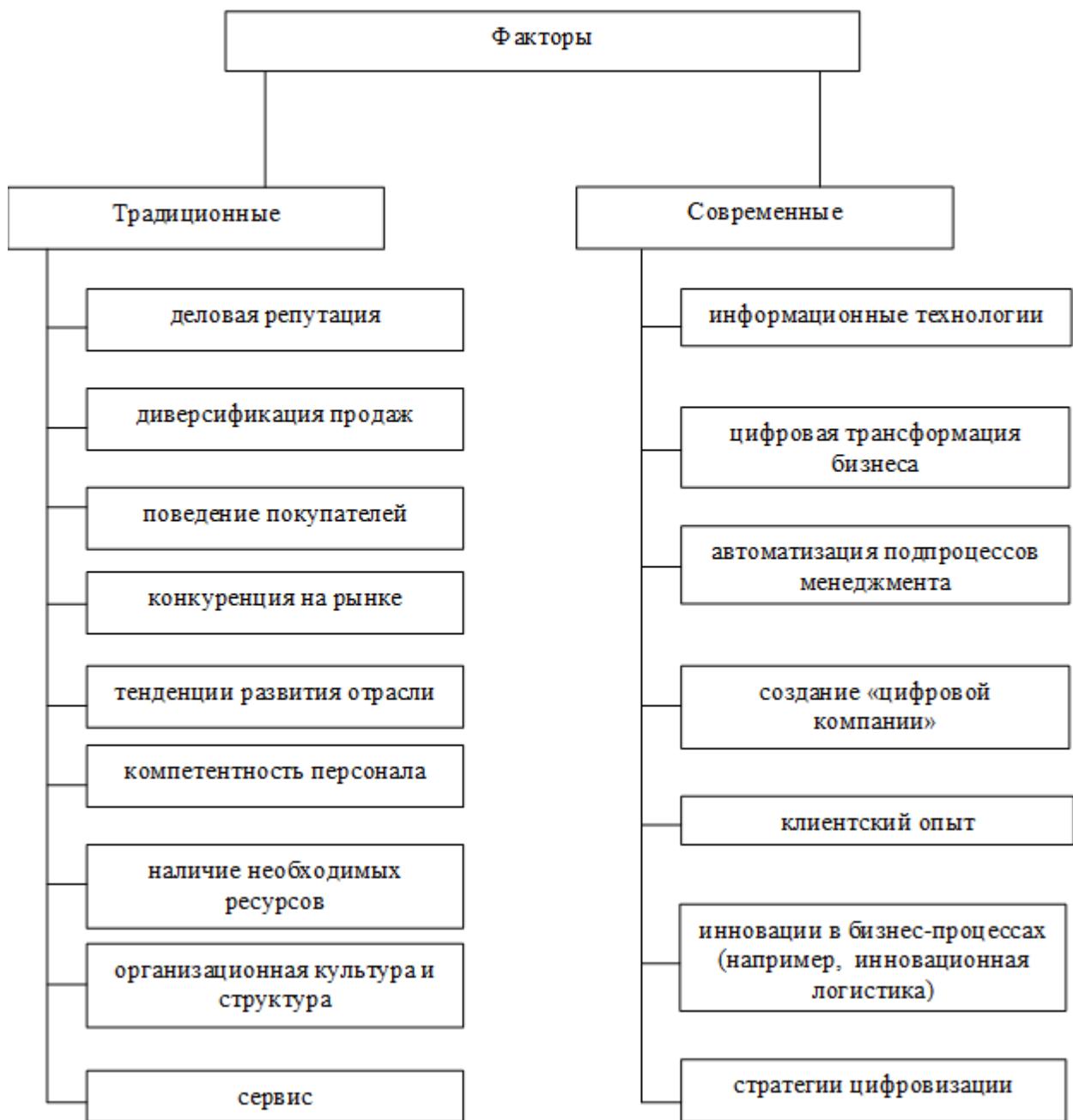


Рисунок 2.1 – Факторы повышения эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации (составлено автором)

На основе выполненного исследования, в рамках оценки повышения бизнес-процессов, были определены основные элементы, которые формируют деловую репутацию: качество товаров (услуг); компетентность управленческого состава; конкурентоспособность; корпоративная культура;

высокий уровень показателей экономической эффективности; маркетинговая политика; прочие факторы. Данные факторы способствуют в результате повышению эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации, например, при помощи использования маркетинговых инструментов при реализации продукции посредством сайтов (интернет-торговля) [69].

Диверсификация продаж способствует росту эффективности основной категории бизнес-процессов для торговых компаний – процесса реализации товаров (оказания услуг). Это проявляется в качестве реализации новых видов или наименований продукции (услуг), в качестве структуризации основных фондов (оборудования, компьютерного обеспечения), снижении рисков в условиях реализации основных бизнес-процессов (например, при реализации товаров оценивается и минимизируется риск затоваренности) [39].

Изучение поведения потребителя становится важным элементом в деятельности компаний [48].

Исследуя поведение покупателей можно выработать актуальную форму реализации бизнес-процессов, которые направлены на учет их предпочтений, такие процессы будут нести клиентоориентированный характер.

В настоящее время в эпоху цифровизации на поведение потребителей оказывают влияние следующие факторы:

- мнения известных блогеров;
- отзывы о продукции в социальных сетях. Актуальными здесь являются репосты.

Репост – быстрый способ поделиться статьей или другой заметкой в социальной сети. Такая функция позволяет моментально скопировать информацию и опубликовать ее у себя на странице или разослать, например, друзьям.

Конкуренция на рынке. Этот фактор оказывает влияние на повышение эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации. Повышению эффективности бизнес-процессов компании способствует выбор и

реализация грамотной стратегии конкуренции. Стратегия конкуренции представляет набор специфических шагов и подходов, которые компания предпринимает или собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы в отрасли. Стратегия может носить оборонительный или наступательный характер [99]. Например, в условиях интенсивной конкуренции на рынке для повышения эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации, компания может принять решение о реализации продукции через собственный сайт, либо при помощи мобильных приложений.

В условиях активного развития отрасли компании имеет место и рост эффективности бизнес-процессов, что может быть выражено, например, в повышении спроса, увеличении эффективности вспомогательных бизнес-процессов (маркетинг, реклама).

Предприятия, которые обладают необходимой финансовой базой или имеют доступ к ресурсам, находятся в лучшем положении для повышения эффективности существующих бизнес-процессов. Повышение профессионализма, компетенций и квалификационного потенциала работников служит важным условием перехода к новым формам производства (сбыта), качественному обновлению на основе заинтересованности и мотивации [83].

Организационная структура и культура также являются факторами, которые в традиционном понимании способствуют повышению эффективности бизнес-процессов компаний, они проявляются через структуры управления; типовые роли культуры, присутствующие в компаниях и прочие элементы.

Сервис – один из факторов, способствующих повышению эффективности бизнес-процессов компаний, влияет прямым образом на основные категории данных процессов, например, при помощи улучшения качества обслуживания, количества необходимых услуг для покупателей и т.д.

К современным факторам повышения эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации автором работы отнесены: информационные технологии, цифровая трансформация, автоматизация подпроцессов менеджмента, создание «цифровой компании», клиентский опыт,

инновации в бизнес-процессах (например, инновационная логистика), стратегии цифровизации.

Информационные технологии дают возможность рационально управлять всеми видами ресурсов компании (например, при помощи программного обеспечения, при помощи ERP-концепции). Информационные системы бизнес-планирования ERP дают возможность более качественно и эффективно планировать всю коммерческую деятельность компании [34]. Информационные системы в области управления бизнес-процессами компаний являются инструментами роста эффективности управляемости [94].

В Российской Федерации запущена масштабная системная программа развития экономики нового технологического поколения «Индустрия 4.0». Основной целью цифровизации бизнеса служит рост эффективности деятельности компаний на основании оптимизации текущих бизнес-процессов [79].

В настоящее время автоматизация – актуальное и важное направление в области теории и практики управления бизнес-процессами. Цель здесь – повышение социально-экономической эффективности предприятия [51]. Автоматизация означает оптимальное распределение вычислительной и производственной нагрузки между человеком и машиной [46]. Под основным эффектом можно подразумевать рост управляемости и производительности в той деятельности, которая была автоматизирована, например, рост объемов реализации товаров и услуг посредством программ автоматизации продаж, а также логических программ.

Одним из основных факторов увеличения эффективности бизнеса служит создание «цифровой компании».

Цифровая компания – субъект хозяйствования, который активно применяет во всех сферах деятельности современные телекоммуникационные, а также информационные технологии. Рыночный экономический субъект, осваивая технологии и внедряя их в собственные бизнес-процессы, постепенно

превращается в предприятие с «цифровым мышлением», а предлагаемый компанией продукт становится цифровым [66].

Происходящая в современном мире цифровая трансформация субъектов экономики определяет данное изменение в качестве бизнес-процессов. Данные процессы осуществляются под действием внешних факторов работы компании, чаще это происходит под влиянием положительного клиентского опыта. В современных условиях деловые партнеры и потенциальные заказчики современной компании имеют достаточно высокую степень ожиданий по уровню открытости и доступности информации о деятельности предприятия, его товарах, услугах. В условиях рыночной экономики обеспечить такой уровень бизнес-информации можно в комплексе использования технологий, которые способны обработать и обобщить данные для партнеров и клиентов. Использование положительного клиентского опыта позволяет компаниям быть уверенными в условиях конкуренции, значительно расширить границы собственного влияния на рынках сбыта товаров и услуг, что приведет к росту эффективности деятельности [49].

Инновационная логистика представляет научный инструмент по рационализации потоковых процессов на основании внедрения прогрессивных инноваций в текущее и стратегическое управление компаний для улучшения качества обслуживания, уменьшения совокупных издержек на реализацию процессов, роста их эффективности. Инновационная логистика позволяет рационально организовывать любые потоковые процессы, анализировать и оценивать эффективность управления ими, выявлять и применять необходимые резервы, что в результате будет способствовать росту эффективности бизнес-процессов [38].

Стратегии развития компаний в условиях цифровизации могут быть разработаны для конкретных бизнес-процессов, направлений.

Возможности реализации стратегии развития компаний в условиях цифровизации, по мнению автора работы, многогранные, среди них можно отметить:

- привлечение новых целевых групп клиентов – активных пользователей интернет-сети;
- улучшение экономических показателей;
- повышение конкурентоспособности компании (своевременное изменение структуры и цифровизация внутренних процессов ведет к активному улучшению позиций фирмы на рынке);
- повышение качества работы с партнерами компаний;
- увеличение инновационного сектора развития компании;
- формирование эффективной информационной системы, в том числе омникальности клиентов;
- ускорение и рост эффективности отдельных бизнес-процессов (бизнес-процессы ускоряются и превращаются в гибкие формы реализации) и т.д.

В результате исследования были также выявлены основные методы повышения эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации, которые в единичном, либо комплексном влиянии воздействуют на развитие изучаемых процессов, способствуют их совершенствованию (табл. 2.2).

Таблица 2.1 – Методы повышения эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации

Наименование метода	Общая характеристика	Влияние на повышение эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации
Функционально-стоимостной анализ	Масштабная оценка внешней и внутренней среды компании	Позволяет оценить стоимость бизнес-процесса, определить приоритетные направления развития компании
CVP-метод	Действие данного метода заключается в том, что любое изменение выручки порождает более сильное изменение текущей прибыли, наоборот	Определение влияния на отдельные инструменты бизнес-процессов, оценка их эффективности
Метод 8D	Метод решения проблем	Создание и расширение базы данных, улучшение навыков для реализации корректирующих действий; рост способности идентифицировать системные изменения

Окончание таблицы 2.1

Наименование метода	Общая характеристика	Влияние на повышение эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации
Метод определения значимости бизнес-процессов	Метод, где на основании качественной оценки, производится оценка важности основного или вспомогательного бизнес-процесса	Поиск необходимых факторов и условий для повышения эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации, оценка необходимых факторов влияния
Структурирование	Метод, который показывает, как устроено взаимодействие между организационными единицами, раскрывает информацию об основных участниках бизнес-процесса	Создание эффективной структуры (работ, действий, мероприятий) бизнес-процессов, способствующих росту их эффективности в условиях цифровизации
Метод мозгового штурма	Качественный метод, который позволяет при помощи группы экспертов предложить необходимые меры повышения эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации	Компетентность экспертов позволяет разработать действенные инструменты и мероприятия по росту эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации. Разработка эффективных инновационных решений в области цифровизации процессов
Формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы	Активное использование успешного опыта компаний	Повышение базовых показателей бизнес-процесса
Методы бенчмаркинга	Изучение и анализ деятельности успешных компаний	Применение опыта конкурентов при реализации мероприятий повышения эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации

Составлено автором по [16], [17], [18], [40], [59], [52], [81]

Автором работы в процессе проведенного исследования было отмечено несколько методов, способствующих повышению эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации, активно применяемых в

последние годы, среди них: функционально-стоимостной анализ, СВР-метод, метод 8D, метод определения значимости бизнес-процессов, структурирование, метод мозгового штурма, формализованные универсально-принципиальные (ФУП) методы и методы бенчмаркинга.

Каждый метод имеет свойственные отличительные особенности, оказывают непосредственное влияние на повышение эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации, например, в качестве оценки стоимости процессов, выявления результативных направлений развития для компаний.

Существует зависимость от цифровизации (на примере объема инвестиций в крае на цифровизацию) на оборот от онлайн реализации товаров предприятий (на примере предприятия ООО «Аведэкс»):

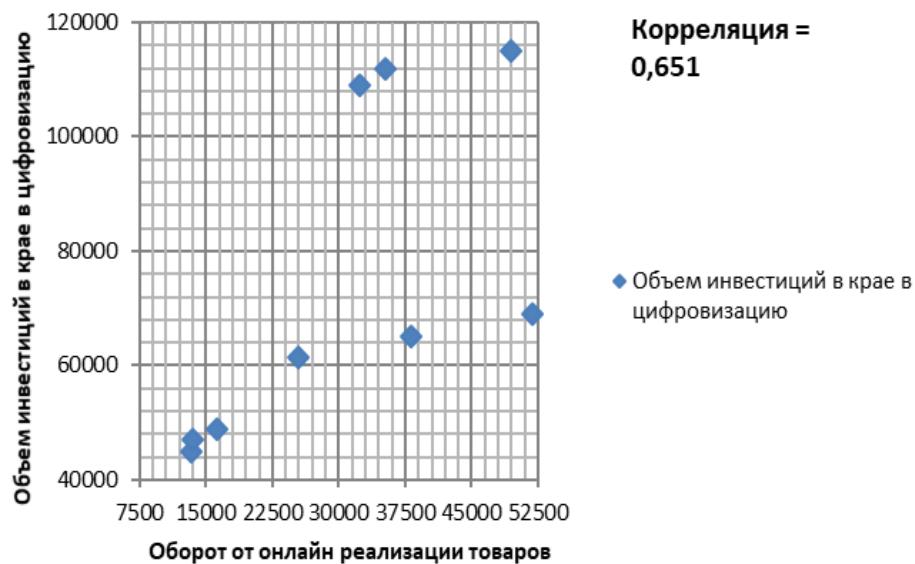


Рисунок 2.2 – Зависимость уровня цифровизации на деятельность предприятия ООО «Аведэкс» (составлено автором)

Оценка факторов внешней и внутренней среды для организации ООО «Аведэкс» представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка факторов внешней и внутренней среды для организации ООО «Аведэкс»

Факторы	Ранг	Вес	Экспертные оценки (от 0 до 5 баллов)							Сред-я оценка	Максимальная оценка	% приближения оценки к макс.
			1	2	3	4	..	10				
Рыночные факторы												
Конкуренция на рынке	2	0,20	4	3	4	..	4	3,6	4,8	75		
Уровень спроса на товары	1	0,40	4	4	4	..	4	4,0	4,9	82		
Наличие на рынке большого количества различных поставщиков	4	0,15	3	3	3	..	2	3	4,2	66		
Насыщенность рынка трудовыми ресурсами	5	0,1	3	3	2	..	3	2,6	3,1	56		
Поведение покупателей	3	0,15	3	3	4	..	4	3,6	4,7	77		
Технологические факторы												
Уровень инноваций в отрасли	2	0,2	4	4	5	..	5	4,6	5,0	92		
Цифровизация отрасли	1	0,6	5	5	4	..	5	4,8	5,0	96		
Услуги связи для юридических лиц	4	0,1	1	2	2	..	2	1,8	2,3	35		
Используемые передовые производственные технологии	3	0,1	3	2	3	..	3	2,5	3,2	50		
Экономические факторы												
Влияние пандемии на экономику страны	2	0,20	4	4	5	..	4	4,2	4,6	91		
Уровень развития предпринимательских структур	3	0,2	4	3	3	..	4	3,6	4,8	75		
Инвестиционная привлекательность города	4	0,1	4	3	4	..	4	3,8	4,5	76		
Индекс цен на сырье и материалы	5	0,1	2	2	3	..	2	2,3	3,0	45		
Экономическое развитие города	1	0,4	4	4	4	..	4	4,0	4,7	85		
Политико-правовые факторы												
Ограничения на предпринимательские структуры в связи с пандемией	1	0,65	4	5	5	..	5	4,8	5	96		

Окончание таблицы 2.2

Факторы	Ранг	Вес	Экспертные оценки (от 0 до 5 баллов)						Сред-я оценка	Максимальная оценка	% приближения оценки к макс.
			1	2	3	...	10				
Изменения в законодательстве страны	2	0,3	3	3	3	...	4	3,2	4,5		71
Изменение налоговой базы	3	0,05	1	2	2	...	2	1,9	2,5		38
Социальные факторы											
Уровень благосостояния населения	1	0,5	4	5	5	...	5	4,8	5	96	
Наличие квалифицированных трудовых ресурсов	3	0,1	3	3	3	...	3	3,0	4,4		68
Культурно-исторические традиции населения города	5	0,05	1	2	1	...	1	1,3	2,0		26
Мода	4	0,1	2	2	1	...	2	1,9	2,4		38
Численность населения с доходами, ниже величины прожиточного минимума	2	0,25	4	3	4	...	4	3,8	4,7		81
Факторы микросреды											
Поставщики	2	0,30	4	4	5	...	4	4,2	4,8		88
Конкуренты	3	0,10	4	3	3	...	4	3,6	4,4		82
Посредники	4	0,1	3	4	3	...	3	3,4	4,0		68
Покупатели	1	0,5	5	5	4	...	4	4,6	4,9	94	
Факторы внутренней среды											
Ресурсное обеспечение	1	0,37	4	5	5	...	5	4,8	5	96	
Деловая репутация предприятия	5	0,08	3	4	4	...	4	3,8	4,7		81
Сервис	4	0,09	4	4	4	...	4	4,0	4,8		83
Качество товаров	3	0,22	4	4	4	...	4	4,0	4,7		85
Комплекс маркетинга	6	0,05	3	4	4	...	4	3,8	4,8		79
Финансовая устойчивость	2	0,19	3	3	3	...	3	3,2	4,5		71

Исследование показало, что из рыночных факторов, серьезное влияние на деятельность организации ООО «Аведэкс» оказывает уровень спроса на товары, данный фактор оказывает прямое влияние на экономические показатели деятельности компании, на его долю на потребительском рынке, на

эффективность сбытовой политики предприятия, а также на степень удовлетворения клиентов (покупателей). Из технологических факторов приоритет отмечен по «цифровизации отрасли», так как следование данной тенденции способствует росту эффективности бизнес-процессов, оперативности и грамотности их анализа и реализации. «Экономическое развитие города», как главный из экономических факторов, оказывает влияние на общее развитие компании, на его ресурсное обеспечение, на то, как доходно население, эффективна политика в области предпринимательских структур. Актуальным в последнее время политико-правовым фактором являются «Ограничения на предпринимательские структуры в связи с пандемией», которые негативным образом повлияли на деятельность отрасли торговли, сократив выручки организаций, спрос на продукцию, создав все условия для увеличения рисков по финансовому банкротству. «Уровень благосостояния населения» оказался одним из приоритетных социальных факторов, влияющим на деятельность ООО «Аведэкс», так как от доходности населения зависит объемы реализации продукции в компании, соответственно – ее экономические и сбытовые показатели. Из факторов микросреды, оказывающих влияние на деятельность компании ООО «Аведэкс», главенствующий фактор – покупатели, так как основной вид деятельности организации – торговля. Первый, самый значимый ранг из факторов внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия ООО «Аведэкс», стал «ресурсное обеспечение», от которого зависит не только развитие (возможность продвижения на потребительском рынке), но и общее функционирование предприятия, уровень его конкурентоспособности.

Следовательно, оценка факторов внешней микросреды для организации ООО «Аведэкс» свидетельствовала о высоком влиянии тех параметров, которые были выделены в рыночных, технологических, экономических, политико-правовых и социальных факторах. Среди данных параметров в ООО «Аведэкс» отмечены: уровень спроса на товары, цифровизация отрасли, экономическое развитие города, ограничения на предпринимательские

структуре в связи с пандемией, а также уровень благосостояния населения. Наибольшее влияние среди внешних факторов микросреды для организации ООО «Аведэкс» было со стороны покупателей. Оценка факторов внутренней среды для организации ООО «Аведэкс» свидетельствовала о высоком влиянии ресурсного обеспечения и финансовой устойчивости, а низкий уровень влияния установлен по комплексу маркетинга предприятия. Представленное исследование показало, что ни по одному из отмеченных факторов в ООО «Аведэкс» не выявлено максимальной оценки, поэтому процент приближения полученной оценки к максимальной оценке варьировался от 71 до 96%.

Таким образом, для повышения эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации используются разнообразные факторы. Автор работы выделил основные факторы повышения эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации, разделив их на: традиционные и современные.

2.2 Современные инструменты повышения эффективности бизнес-процессов компании

С целью моделирования бизнес-процессов компании используются соответствующие инструменты. В настоящее время в условиях активной цифровизации во всех сферах деятельности, в повседневной жизни населения страны, актуальными являются именно современные инструменты, напрямую связанные с цифровыми технологиями, которые в результате способствуют росту эффективности бизнес-процессов.

Автором работы были сгруппированы и исследованы основные из данных инструментов (рис. 2.3).

Рассмотрим, охарактеризуем представленные на рисунке 2.3 – основные инструменты повышения эффективности бизнес-процессов в условиях текущей цифровизации.



Рисунок 2.3 – Основные инструменты повышения эффективности бизнес-процессов компаний в условиях текущей цифровизации (составлено автором)

Мерчандайзинг. Комплексное использование инструментария мерчандайзинга в моделировании бизнес-процессов компании подразумевает качественные изменения в системе планирования, а также менеджмента бизнес-процессов. Признается необходимость системного подхода к повышению коммуникационной и экономической эффективности продвижения и реализации продукции (услуг). Мерчандайзинг включает оценку и выбор

товаров (услуг) за счет притягательности упаковки и ее дизайна; достоверность маркировки и информации (описания) о товаре (услуге); выбор и оценку формы, способа и стиля реализации основного вида деятельности; общение с клиентами; в том числе методы привлечения потенциальных клиентов. Одной из основных целей компаний в данном случае является извлечение выгоды, удовлетворение требований клиентов через грамотно выстроенную систему основных бизнес-процессов. Чаще используются следующие цифровые технологии: программное обеспечение, интернет вещей, робототехника и прочие [43].

Аутсорсинг. В современной практике компаний аутсорсинговые услуги используются большинством из них, особенно в форматах ведения бухгалтерского учета, аудита, рекламной деятельности, маркетинговой деятельности, юридического обеспечения, транспортных услуг и других форматов [54]. Здесь происходит преимущественно консультация вспомогательных бизнес-процессов по ведению маркетинговой, коммерческой и прочих видов деятельности с использованием следующих цифровых инструментов: сайтов, мобильных устройств, программного обеспечения [63].

Бенчмаркетинг. Данный инструмент подразумевает исследование деятельности партнеров, а также применение их достижений и методов с целью получения высокого результата, например, рост эффективности вспомогательных бизнес-процессов, дополняющих основные процессы [42]. Бенчмаркетинг можно представить в качестве искусства обнаружения того, что другие делают лучше, совершенствования методов работы и оценки конкурентов. Цель бенчмаркетинга – повышение конкурентоспособности продуктов (услуг, процессов), разработка эффективной программы по внедрению бенчмаркетинга, а также применение полученных результатов. Основная задача бенчмаркетинга – постоянное совершенствование разных видов деятельности компаний, развитие системы их менеджмента. Ценность бенчмаркетинга состоит в том, что изучая достижения и ошибки других предприятий можно разработать собственное максимально эффективное

бизнес-решение, бизнес-идею, либо в целом: бизнес-процесс. Концепция бенчмаркинга подразумевает структурирование любого бизнеса, что помогает в определении его успешности, а также в последующем планировании [7]. Здесь применяются следующие цифровые технологии: Big data, облачные технологии, технологии беспроводной связи и т.д.

Инжиниринг. Необходимость применения инструментов инжиниринга в условиях моделирования бизнес-процессов при цифровизации должна основываться на системном подходе в управлении [45]. В данных условиях используются следующие цифровые технологии: искусственный интеллект, сайты, программное обеспечение, облачное хранение данных и т.д. Основной задачей инжиниринга является формализация деятельности компании, представление бизнес-процессов в виде иерархической структуры с указанием связей между процессами [89].

Реинжиниринг. Осуществляемое группой компетентных специалистов радикальное перепроектирование всех бизнес-процессов в компании. Это очень сложный и затратный проект, поэтому к нему прибегают либо компании, которые находятся на грани краха, либо компании-лидеры, которые чувствуют потребность оставаться на первом месте. Первоначально схема каждого бизнес-процесса создается в идеальном варианте, а затем ее структурируют с учетом конкретных обстоятельств, финансирования, а также прочих ресурсов. Все процессы согласуются между собой, формируется, либо обновляется корпоративная стратегия, определяются и контролируются критерии эффективности бизнес-процессов [56]. Применяется для развития бизнес-процессов в компаниях в условиях цифровизации новая концепция, концепция Х-инжиниринга, которая выступает как новый этап в развитии теории управления, предусматривает качественно высокий уровень в отношении деятельности предприятий, дает возможность управлять взаимоотношениями с потребителями и поставщиками, оценивать уровень развития партнерских отношений, способствует повышению эффективности процессов и компаний в целом [50].

Информационные и цифровые технологии. К активно применяемым цифровым технологиям в моделировании бизнес-процессов отнесены большие данные (Big Data) – структурированные и неструктурированные данные огромных объемов и разнообразия, а также методы их обработки, которые позволяют распределить и анализировать информацию, в том числе по бизнес-решениям (идеям, процессам) [98]. Внедрение цифровых технологий в оценку, реализацию и моделирование бизнес-процессов способствует не только развитию предприятия, но и росту эффективности отдельных его ресурсов: трудовых, материальных, финансовых и т.д. Так, в последние годы приобретают актуальность бизнес-процессы предприятий в условиях цифровизации в отношении человеческих ресурсов, в частности, в управлении знаниями, где акцент состоит в онлайн-обучении, онлайн-курсах, семинарах для сотрудников с учетом современных тенденций развития необходимого предмета (например, логистики, принятия управленческих решений, коуч-наставничества и т.д.) [96]. Следовательно, цифровые технологии открывают новые возможности инновационного развития на основании реализации принципиально новых способов предоставления ценности клиентам, внедрения разнообразных инноваций, развития, в том числе радикального преобразования бизнес-моделей, формирования, а также применения соответствующих платформ. В случае реализации цифровых преобразований в качестве базовой стратегии должна рассматриваться стратегия цифровой трансформации. Данная стратегия в обязательном порядке должна учитывать как внешние риски и возможности, которые связаны с цифровыми технологиями и соответствующими изменениями бизнес-моделей, так и сильные стороны, в том числе конкурентные преимущества компании [24].

Активное применение в последние годы наблюдается за автоматизацией бизнес-процессов в компаниях, а именно – процессом роботизации. Роботизация бизнес-процессов – одно из самых современных и стремительно развивающихся решений в компаниях [25]. В большинстве современных систем автоматизации существуют встроенные конструкторы схем бизнес-процессов,

которые позволяют описать поток работ, которые переходят от одного рабочего места к другому рабочему месту. Примером, по мнению В.Г. Елиферова, В.В. Репина, могут служить EPR-системы, эффективное использование которых предполагает описание существующих в компании бизнес-процессов и их тесную интеграцию между собой. Ключевые преимущества EPR-системы: комплексность решений, автоматизация и тесное взаимодействие основных бизнес-процессов (управления, планирования и прочих операций) [33].

В компаниях бизнес-процессы связаны с программным обеспечением изучаемых процессов, что свидетельствует о цифровизации текущих процессов. Автоматизируются многие бизнес-процессы (например, процессы снабжения, процессы реализации товаров (оказания услуг), прочие процессы, этому способствуют разнообразные программы, программное обеспечение).

Сегментация клиентов. Выявление типов и видов покупателей, которые наиболее часто совершают покупки. В данном случае задействованы все бизнес-процессы, которые существуют в маркетинговой деятельности предприятий, с использованием следующих цифровых технологий: сайты, мобильные устройства, программное обеспечение, интернет вещей, Big data, другие.

Миссия и видение. Кодифицированное определение бизнеса компании (например, миссией большинства компаний в сфере услуг является удовлетворение предпочтений клиентов посредством современных технологий, программного обеспечения, мобильных устройств).

Измерение уровня удовлетворенности клиентов. Сбор информации от клиентов для того, чтобы измерять степень их удовлетворенности, выявлять основные их потребности в бизнес-процессах (например, при онлайн-анкетировании при помощи таких инструментов, как: сайты, мобильные устройства, облачное хранение данных, программная обработка полученных данных).

Управление знаниями. Развитие систем и процессов для улучшения трудовых ресурсов, роста компетентности специалистов при помощи разных

инструментов (коуча, семинаров, курсов и т.д.) [100]. Следовательно, здесь изучаются все бизнес-процессы, которые связаны с трудовыми ресурсами, используются следующие цифровые технологии: сайты, беспроводные средства связи, искусственный интеллект.

Команды слияния. Группы руководства из двух сливающих компаний, которые нацелены на нахождение синергии по реализации (товаров или услуг), например. Используются следующие цифровые технологии: искусственный интеллект, сайты, программное обеспечение, облачное хранение данных и т.д.

Интеграция цепочки поставок. Обеспечение усилий партнеров компаний для достижения эффективного информационного обеспечения, где используются следующие цифровые технологии: беспроводные средства связи, сайты, программное обеспечение, облачное хранение данных.

Стратегическое планирование. Масштабный процесс определения того, чем должен стать бизнес (идеи, процессы).

Венчурное финансирование. Инвестирование через финансирование бизнеса внутри или вне компании. Бизнес-процессы в данном случае связаны с финансовой, инвестиционной деятельностью компании, применяются разнообразные технологии: программное обеспечение, инновационные (современные) инструменты связи.

Сбалансированная система показателей эффективности деятельности. Переводит миссию и видение в количественные измерения, и отслеживают, добивается ли менеджмент запланированных результатов, то есть рассматривается общие бизнес-процессы при использовании ряда цифровых технологий (Big data, облачное хранение данных, современные программные продукты).

Процессно-ориентированное управление. Отслеживает общие и косвенные издержки по всем бизнес-процессам и привязывает их к конкретным продуктам (услугам) и клиентам, позволяя более точно распределять издержки и принимать более грамотные решения [100]. Используются в данном случае

следующие цифровые технологии: цифровые программные платформы, беспроводные средства связи, сайты и т.д.

Ключевые компетенции. Совокупность преимуществ, особенностей, ключевых знаний для обеспечения определенного успеха. Критериями здесь служат:

- представлять ценность для клиентов и компании;
- навыки и умения должны быть уникальными;
- должны быть использованы современные технологии (например, программные продукты);
- менеджеры должны представить себе компетенцию, которую можно применять для внедрения чего-то нового, либо инновации, когда происходит цифровизация отрасли, процессов.

Матрица BCG. Инструмент стратегического анализа, часто применяется для оценки ассортиментной политики компании. С помощью матрицы BCG в компании можно оценивать эффективность ассортиментной политики, предложить эффективные бизнес-решения по оптимизации, например, онлайн-торговли, где активно используются многие современные инструменты (искусственный интеллект, технологии виртуальной реальности).

Краудсорсинг. Поиск решения проблемы при помощи посторонних людей, их знаний и опыта. Реализуется данный инструмент на добровольных началах и в большинстве случаев выполняются удаленно, без непосредственной работы участников, например, по маркетинговой деятельности, где применяются цифровые технологии (Big data, облачное хранение данных, современные программные продукты, сайт и т.д.).

Модель закупок Кралича определяется для формирования разных стратегий закупок товара (услуги). При помощи нее компании могут разработать разные стратегии взаимодействия со всеми партнерами. Эта модель служит эффективным инструментом поддержки принимаемых бизнес-решений, визуализации и демонстрации возможностей, которые позволяют

дифференцировать стратегии закупок, коммуникации, партнерские связи при помощи современных программных продуктов и цифровых платформ.

Сценарное планирование. Планирование в условиях неопределенности будущей бизнес-среды. Сценарное планирование позволяет объединить различные варианты возможного будущего для компании с кратко, среднесрочными, долгосрочными и стратегическими перспективами его развития, развития бизнес-процессов. Этому способствуют разнообразные цифровые технологии: искусственный интеллект, современные сети нового поколения и т.д.

Парето-анализ состоит в определении приоритетности решаемых задач в бизнес-процессах. Основой анализа является эмпирическое утверждение о том, что 20% всех причин отвечают за 80% последствий. То есть, определив, например, 20% наиболее весомых причин дефектов реализуемых товаров в предприятии, можно понизить уровень брака на 80% [112].

Реструктуризация – процесс комплексной оптимизации системы функционирования компании (ее бизнес-процессов, например, по закупкам, реализации) [85]. Здесь используется множество цифровых технологий: онлайн-платформы, программное обеспечение, сайты, устройства беспроводной связи и другие.

Корпоративная культура. Работа по развитию корпоративной культуры не может быть успешной без активного участия руководителей всех уровней [64]. Анализ корпоративной культуры сопровождается процессами цифровизации: использованием соответствующих продуктов, технологий и современных платформ.

Стратегические альянсы. Стратегические альянсы воздействуют на конкуренцию: соединившиеся компании, ориентируют собственные усилия в большей степени против единых соперников, нежели против друг друга. В отношении процессов цифровизации должен быть выбран грамотный баланс с обязательным внедрением определенных технологий и инноваций (например, при помощи искусственного интеллекта) [2].

Также моделирование основных бизнес-процессов предприятия, происходит при помощи единичных инструментов, например, ARIS Express [1], Process mining. Так, Process mining определяется как совокупность математических методов и моделей, которые представляют технологию с целью восстановления фактического состояния бизнес-процессов при помощи результатов обработки базы данных процессно-ориентированных информационных систем компании [73].

Следовательно, основными современными инструментами с целью эффективного моделирования бизнес-процессов компаний являются: аутсорсинг, бенчмаркетинг, мерчандайзинг, управление знаниями, инжиниринг, сегментация клиентов, реинжиниринг, сценарное планирование, краудсорсинг, ключевые компетенции, стратегические альянсы, реструктуризация, стратегическое планирование и прочие. Использование данных инструментов позволяет повысить эффективность и конкурентоспособность бизнес-процессов, увеличить общую эффективность деятельности компании на рынке в условиях цифровизации при помощи использования соответствующих программ, технологий, инноваций, инструментов (программ, платформ, например) и прочих элементов.

2.3 Алгоритм оценки эффективности моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации

Бизнес-процессы компании в условиях цифровизации должны быть оценены с позиции их эффективности/целесообразности ввода и моделирования. Автором работы разработан соответствующий алгоритм, показанный на рисунке 2.4.

Разработанная автором работы – алгоритм оценки эффективности моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации представляет развернутую схему с определенными вариантами исполнения этапов и решений (с положительным и отрицательных их развитием), что показано графически (рис. 2.4).

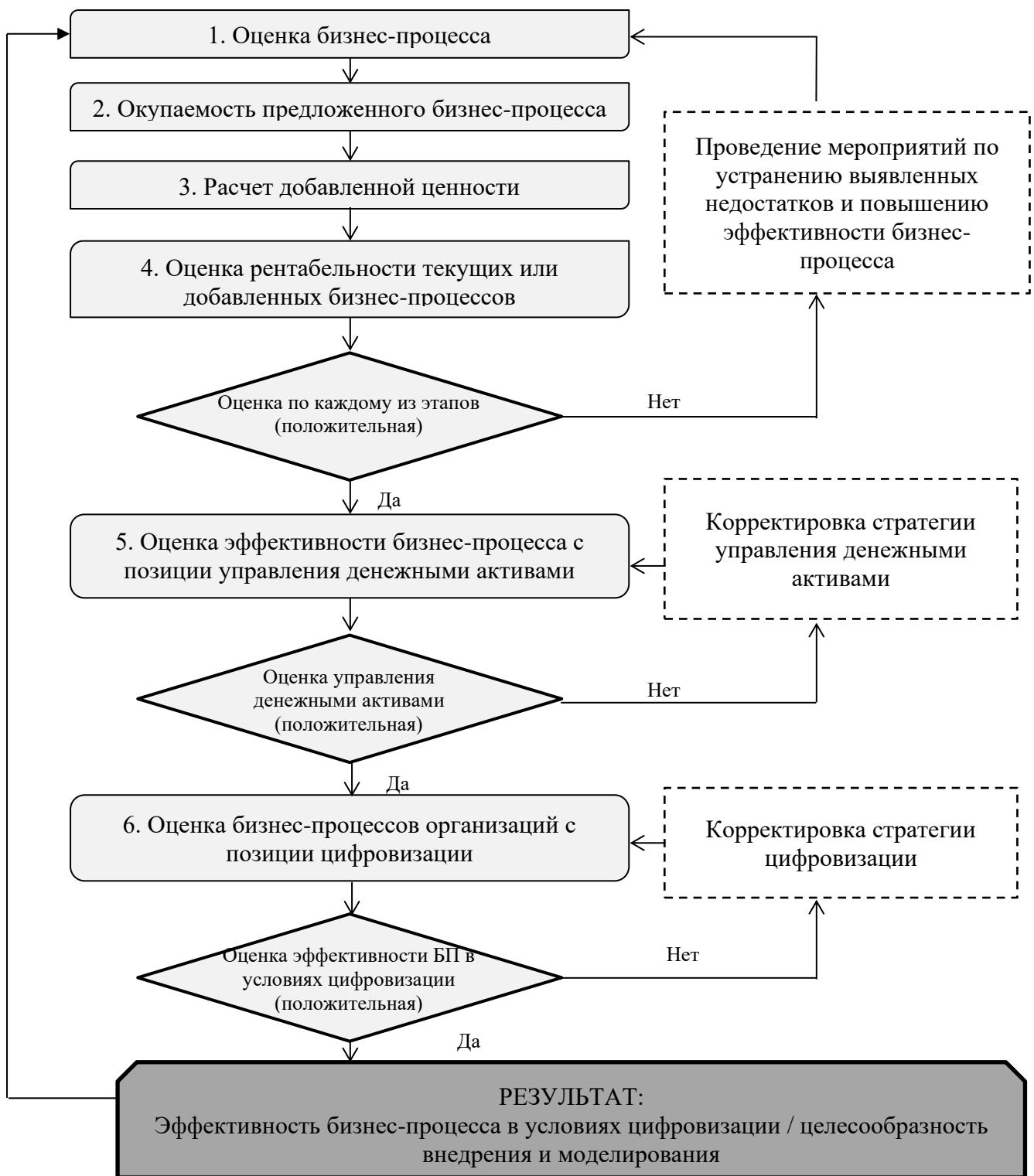


Рисунок 2.4 – Алгоритм оценки эффективности моделирования бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации (составлено автором)

Предложенный алгоритм оценки эффективности моделирования бизнес-процесса условно можно разделить на несколько этапов, по результатам оценки показателей предполагается промежуточный контроль результатов с необходимой корректировкой бизнес-процесса. Так, например, если на начальном этапе выявится, что бизнес-процесс нерентабелен, то оценка эффективности использования трудовых ресурсов не имеет значения, как и оценка степени участия денежных активов бизнес-процессов в совокупных оборотных активах организации, прочие действия.

Алгоритм оценки эффективности моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации, по мнению автора работы, начинается с исследования бизнес-процесса, его организации, степени выполнения, в том числе общей оценки. Следующим этапом в предложенной методике является оценка окупаемости предложенного бизнес-процесса. Данный этап является расчетным, расчет окупаемости предложенного бизнес-процесса осуществляется по формуле (2.1):

$$\text{ПО} = \text{ИС} : \text{ДПn}; \quad (2.1)$$

где ПО – период окупаемости предложенного бизнес-процесса;

ИС – сумма инвестиционных средств, которые направлены на реализацию предлагаемого бизнес-процесса, тыс.руб.;

ДПn – средняя сумма денежного потока от реализации предлагаемого бизнес-процесса, тыс.руб.;

n – количество периодов.

Характеризуя вышеуказанный показатель, следует обратить внимание на то, что он может быть использован для оценки не только эффективности предлагаемого бизнес-процесса, но и уровня рисков [5].

Последующим этапом в алгоритме оценки эффективности моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации является расчет добавленной стоимости.

Добавленная ценность служит теоретической концепцией, которая выражает соотношение рыночной стоимости и фактически понесенных затрат

от предлагаемого бизнес-процесса. Величину добавленной ценности (AV) можно рассчитать по формуле (2.2):

$$AV = Va - Vb; \quad (2.2)$$

Va – ценность бизнес-процесса после обработки;

Vb – ценность бизнес-процесса перед обработкой.

С целью оценки эффективности моделирования бизнес-процессов, которые добавляют экономическую ценность (затраты), на отдельном бизнес-процессе данную ценность можно выразить в виде определенного удельного показателя [33].

Оценка рентабельности текущих или добавленных бизнес-процессов – следующий этап в разработанном алгоритме оценки эффективности моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации. Данный показатель является относительным уровнем прибыльности от предлагаемого бизнес-процесса в компании.

Рентабельность текущих или добавленных бизнес-процессов (P) рассчитывается по формуле (2.3):

$$P = \frac{\Pi}{B}; \quad (2.3)$$

Π – прибыль от текущих или добавленных бизнес-процессов в организации, тыс.руб.;

B – выручка от текущих или добавленных бизнес-процессов в организации, тыс.руб. [30].

В условиях получения оптимального значения (более 4%), повышения его в динамике (в сравнении с текущим показателем, то есть показателем отчетного периода), необходимо перейти к следующему этапу в разработанной методике. В условиях значения до 4%, сокращения его в динамике, следует проводить мероприятия по устранению выявленных недостатков и повышению эффективности моделирования бизнес-процесса в компании, чтобы впоследствии вернуться к этапу и перейти к последующему по разработанной методике.

Оценка эффективности бизнес-процесса с позиции управления денежными активами – пятый этап в алгоритме оценки эффективности моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации. На данном этапе проводится расчет по основным показателям эффективности: степени участия денежных активов бизнес-процессов в совокупных оборотных активах организации, среднему периоду оборота и количеству оборотов денежных активов бизнес-процессов в рассматриваемом периоде, количеству оборотов среднего остатка денежных активов в рассматриваемом периоде для бизнес-процессов, коэффициенту рентабельности краткосрочных финансовых инвестиций для бизнес-процессов, а также планируемой суммы операционного остатка денежных активов бизнес-процессов (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Показатели эффективности моделирования бизнес-процесса с позиции управления денежными активами [18, 27, 44]

Наименование показателя (обозначение)	Сущность показателя	Расчет (формула с пояснениями)
Степень участия денежных активов бизнес-процессов в совокупных оборотных активах организации (КУ)	Показывает степень участия денежных активов предприятия в оборотном капитале в условиях реализации бизнес-процессов	$КУ = \frac{ДА}{ОА};$ ДА – средний остаток совокупных денежных активов, тыс.руб.; ОА – средняя сумма оборотных активов организации, тыс.руб.
Средний период оборота и количество оборотов денежных активов бизнес-процессов в рассматриваемом периоде (ПО)	Показывает степень обрачиваемости активов в условиях реализации бизнес-процессов	$ПО = \frac{ДА}{РДА};$ РДА – однодневный объем расходования денежных средств, тыс.руб.
Количество оборотов среднего остатка денежных активов в рассматриваемом периоде для бизнес-процессов (КО)	Показывает степень обрачиваемости среднего остатка денежных активов	$КО = \frac{РДАо}{ДА};$ РДАо – общий объем расходования денежных средств, тыс.руб.

Окончание таблицы 2.3

Наименование показателя (обозначение)	Сущность показателя	Расчет (формула с пояснениями)
Коэффициент рентабельности краткосрочных финансовых инвестиций для бизнес-процессов (КРкфи)	Показывает степень прибыльности краткосрочных финансовых инвестиций для бизнес-процессов, то есть экономическую целесообразность их ввода	$КРкфи = П : КФИ;$ П – сумма прибыли, которая получена организацией от инвестирования, тыс.руб.
Планируемая сумма операционного остатка денежных активов бизнес-процессов (Дао)	Показывает потребность в остатках денежных активов бизнес-процессов в условиях реализации бизнес-процессов	$ДАо = ПО : КО;$ ПО – планируемый объем отрицательного денежного потока, тыс.руб.; КО – количество оборотов среднего остатка денежных активов по плану.

Также как и было указано ранее, при положительной оценке бизнес-процесса с позиции управления денежными активами (приросте в динамике, например в сравнении с отчетными показателями), выполняется следующий этап, а при сокращении, небольших значениях – происходит корректировка существующей или выбранной стратегии управления денежными активами в компании, чтобы также вернуться к данному этапу, достичь запланированных целей и задач.

Важным этапом в разработанном алгоритме становится оценка моделирования бизнес-процессов организаций с позиции цифровизации. Преимущественно организации сферы услуг рассматривают бизнес-процессы в разрезе четырех отдельных категорий:

- развитие продуктов и услуг;
- генерирование спроса;
- удовлетворение спроса;
- планирование и управление предприятием.

Автором работы были сформулированы следующие показатели эффективности моделирования бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели эффективности моделирования бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации

Наименование показателя (обозначение)	Роль показателя в повышении эффективности моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации	Расчет (формула с пояснениями)
Обобщающие показатели (по результатам внедрения предлагаемого бизнес-процесса)		
Количество используемых цифровых технологий	Влияет на рост эффективности предприятия, моделирования отдельных бизнес-процессов (например, на рост прибыли), на уровень конкурентоспособности предприятия в цифровой среде, на прирост рыночной доли	x
Выручка от цифровизации (например, от реализации товаров через сайт)	Оказывает влияние на экономическую рентабельность от цифровизации, ее прирост, на удовлетворение потребностей рынка, в частности – покупателей (клиентов)	x
Организационные и управленческие затраты на цифровые инструменты и технологии	Влияет на количество и качество используемых инструментов и технологий, на конкурентоспособность предприятия в цифровой среде, на прирост рыночной доли, на прибыль от их использования	x
Компетентность руководства в вопросах цифровизации бизнес-процессов компании	Оказывает влияние на качество принимаемых решений, на полученный результат, на конкурентоспособность кадров в этих вопросах, на степень информатизации изучаемых процессов	Оценивается с применением качественного подхода, например, при помощи метода опроса, экспертного метода
Охват аудитории применяемыми бизнес-процессами	Влияет на качество моделирования бизнес-процессов, на их клиентоориентированность, на известность компании посредством используемых бизнес-процессов (например, реализацию товаров на сайте), на долю компании на потребительском рынке	

Окончание таблицы 2.4

Наименование показателя (обозначение)	Роль показателя в повышении эффективности моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации	Расчет (формула с пояснениями)
Расчетные показатели		
Оценка удовлетворенности клиентов (У) текущих или добавленных бизнес-процессов в организации сферы услуг в условиях цифровизации	Оказывает влияние на потребительский эффект, на спрос на продукцию (услуги) предприятия сферы услуг, на общие экономические показатели деятельности	$У = \frac{Ку}{Ок};$ Ку – количество опрошенных покупателей, которые удовлетворены текущими или добавленными бизнес-процессами в условиях цифровизации в организации сферы услуг, чел.; Ок – общее количество опрошенных клиентов организации сферы услуг, чел.
Индекс прибыльности (Ип) от цифровизации (например, от реализации товаров через сайт)	Влияет на прирост экономического эффекта от цифровизации, на конкурентоспособность компании (товаров, технологий)	$Ип = \frac{Дп}{З};$ Дп – денежный поток от цифровизации, тыс.руб.; З – затраты на цифровизацию, тыс.руб.
Степень новизны (Сн), инновационности бизнес-процессов компании	Оказывает влияние на степень цифровизации компании, ее конкурентоспособность в этой сфере, на эффективность реализации товаров (услуг) компании	$Сн = \frac{Н}{О};$ Н – количество новых, инновационных бизнес-решений (процессов); ед; О – общее количество бизнес-процессов в предприятии, ед.
Уровень автоматизации (Уаб) бизнес-процессов компании	Влияет на эффективность и конкурентоспособность бизнес-процессов в условиях цифровизации компании	$Уаб = \frac{Н}{О};$ Н – количество автоматизированных бизнес-решений (процессов); ед; О – общее количество бизнес-процессов в предприятии, ед.
Индекс лояльности покупателей (Илп)	Оказывает влияние на потребительский эффект, на отношение покупателей (клиентов) к процессам, на спрос на продукцию (услуги) предприятия сферы услуг, на общие экономические показатели деятельности	$Илп = \frac{П}{О};$ П – положительное восприятие к компании и процессам, чел.; О – общее количество покупателей (при опросе), чел.
Степень вовлеченности персонала (Св) к разработке бизнес-процессов компании с применением цифровых инструментов (технологий)	Влияет на показатели эффективности персонала в условиях разработки бизнес-процессов компании с применением цифровых инструментов (технологий)	$Св = \frac{Пв}{Оп};$ Пв – количество вовлеченность персонала компании, чел.; Оп – общее количество персонала компании, чел.

Составлено автором

В условиях эффективности представленных в таблице 2.4 – показателей, их положительного развития и динамики (в сравнении с показателями отчетного периода), делается окончательный вывод об эффективности и целесообразности моделирования предлагаемого бизнес-процесса компании в условиях цифровизации. При обратной динамике происходит корректировка стратегии цифровизации.

Следовательно, алгоритм оценки эффективности моделирования бизнес-процесса представляет перечень действий и работ для получения необходимого эффекта – повышения эффективности моделирования бизнес-процессов (основных и вспомогательных) в условиях цифровизации.

Моделирование бизнес-процессов компании в условиях цифровизации было связано с факторами и методами их повышения, с активным использованием современных инструментов, которые имеют практическую значимость, то есть будут внедрены на примере одной из организаций сферы услуг, что будет подробно представлено в завершающей главе работы.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

3.1 Формирование стратегии организации на основе SWOT-анализа

Разработка стратегии организации на основе моделирования бизнес-процессов будет представлена на примере организации ООО «Аведэкс».

Компания ООО «Аведэкс» основана в 1991 году, как организация, занимающаяся оптовой торговлей. Компания начинала деятельность с нескольких отраслей, но приоритет был отдан бытовой химии. За время работы в данном направлении накапливался опыт и профессионализм, приобреталось экспертное мнение в решении многих вопросов. Миссия компании ООО «Аведэкс» – быть нужной клиентам, поставщикам, обществу и государству.

Компания ООО «Аведэкс» имеет самую широкую географию работы в Красноярском крае, Иркутской области и республике Хакасия. Компания ООО «Аведэкс» сотрудничает с самыми крупными торговыми сетями на территории Красноярского края. За время работы на рынке бытовой химии компания «Аведэкс» доказала собственный статус, став партнером производителей продукции. Выбору организационно-правовой формы организации «Аведэкс» способствовали следующие факторы: возможность быстрой регистрации предприятия, небольшой размер Уставного капитала и т.д.

В целом, преимуществами Обществ с ограниченной ответственностью являются:

- невысокая личная материальная ответственность;
- возможность вложить в уставный капитал не только финансовые средства, но и другие материальные и нематериальные ценности минимальный размер вложенного капитала – 10 тыс.руб.;
- отсутствие запрета на переоформление или продажу предприятия;
- возможность привлечения в качестве инвесторов граждан других государств и привлечения новых соучредителей на любом этапе работы предприятия.

Руководитель торговой организации ООО «Аведэкс»: директор Ростовцев Алексей Геннадьевич. Юридический адрес предприятия ООО «Аведэкс»: 660031, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Айвазовского, 57.

Компания ООО «Аведэкс» зарегистрирована Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 24 по Красноярскому краю. Присвоены предприятию торговли ООО «Аведэкс» номера: ОГРН 1022402122346, ИНН 2463002217. Тип собственности предприятия – Общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности – частная.

Общество в процессе своей деятельности обеспечивает защиту государственной и коммерческой тайны. Общество имеет круглую печать. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории России и за ее пределами. Правовое положение предприятия ООО «Аведэкс» определяется Конституцией Российской Федерации, Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью», Уставом предприятия (приложение А), прочими законодательно-правовыми актами Российской Федерации. Сумма Уставного капитала торгового предприятия ООО «Аведэкс» – 2012,05 тыс.руб.

Основным видом деятельности предприятия ООО «Аведэкс» является «Торговля оптовая промышленными товарами», в том числе:

- оптовая торговля чистящими средствами;
- сдача собственного недвижимого имущества;
- оптовая торговля прочими промышленными товарами;
- оказание сопутствующих услуг.

Целью деятельности предприятия ООО «Аведэкс» по Уставу является получение прибыли.

Задачи деятельности предприятия ООО «Аведэкс»:

- расширение географии сбыта;
- увеличение оптового оборота торговли;
- рост производительности труда работников;

- повышение рыночной доли по дистрибуции на территории Красноярского края.

Дерево целей предприятия ООО «Аведэкс» показано на рисунке 3.1:



Рисунок 3.1 – Дерево целей торгового предприятия ООО «Аведэкс»
(составлено автором)

В соответствии с деревом целей торгового предприятия ООО «Аведэкс» миссией служит реализация качественных непродовольственных товаров бытового назначения по минимальной стоимости. Нельзя не отметить факторы, способствующие выполнению миссии ООО «Аведэкс», такие как: наличие

собственной территории, современная складская инфраструктура, наличие дочерней транспортной компании, профессиональная коммерческая служба.

Генеральная цель предприятия ООО «Аведэкс» - повышение конкурентоспособности компании на основе цифровизации бизнес-процессов.

Структура управления торговой организацией ООО «Аведэкс» показана на рисунке 3.2.

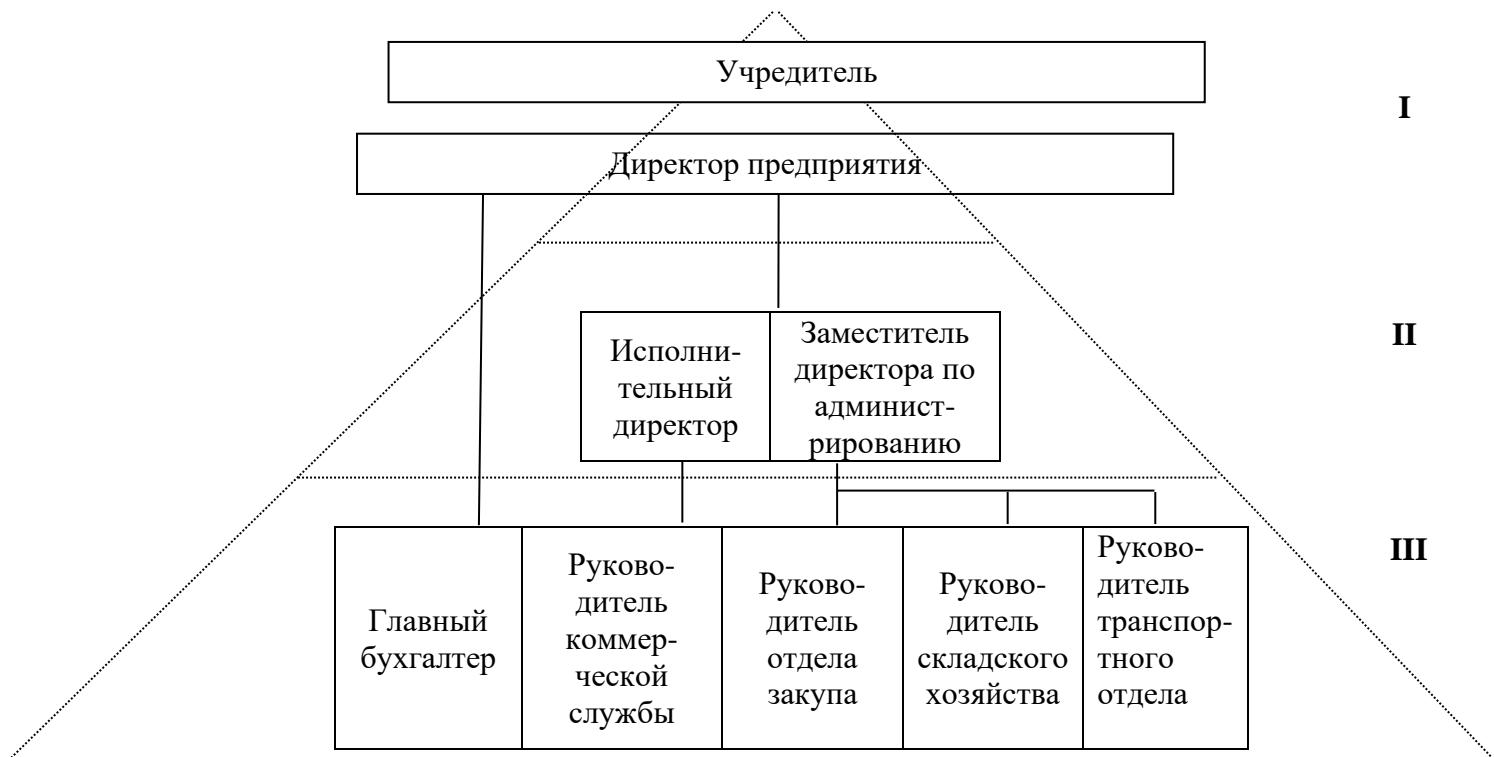


Рисунок 3.2 – Структура управления торговой организацией ООО «Аведэкс»

Общая характеристика деятельности торгового предприятия ООО «Аведэкс» представлена в таблице 3.1:

Таблица 3.1 – Паспорт торгового предприятия ООО «Аведэкс»

Показатели	Характеристика
Краткое название	«Аведэкс»
Наименование юридического лица	ООО «Аведэкс»
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Вид собственности	Частная
Юридический адрес	660031, Красноярский край, г. Красноярск, ул. Айвазовского, 57, стр. 13, пом. 11
Основной государственный номер ОГРН	1022402122346
Идентификационный номер налогоплательщика ИНН	2463002217

Окончание таблицы 3.1

Показатели	Характеристика
Отраслевая принадлежность (по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности – ОКВЭД)	46.44.2 «Торговля оптовая чистящими средствами»
Правовые основания деятельности	Устав, свидетельство о государственной регистрации юридического лица, ИНН
Основной вид деятельности	Оптовая торговля промышленными товарами
Дата регистрации	10.02.1991
Среднесписочная численность работников оптового предприятия за 2020 год, чел.	95
Размер Уставного капитала	2012,05 тыс.руб.
Руководитель организации	Ростовцев Алексей Геннадьевич
Основные поставщики	Прямые посредники торговых марок бытовой химии: «Я Самая», «Клевер», «Сибиар», других
Основные конкуренты	«Топ», «Алмакор»
Основные покупатели	Оптовые покупатели
Система налогообложения	Традиционная
Режим работы предприятия	Понедельник-пятница 09:00-18:00 часов, без обеда

Исследуемое торговое предприятие существует на красноярском рынке достаточно продолжительное время, является прямым посредником большинства торговых марок бытовой химии, состоит на традиционной системе налогообложения.

На деятельность предприятия ООО «Аведэкс» оказывают влияние факторы макроокружения: социальные, технологические, экономические и политические.

Необходимо составить перечень факторов макроокружения, оказывающих влияние на деятельность предприятия ООО «Аведэкс». Для этого были использованы статистические данные, представленные Федеральной службой государственной статистики (<http://www.krasstat.gks.ru> [87]).

Из социальных факторов: сокращение численности населения Красноярского края, миграционная убыль, снижение уровня покупательской активности, возможность адаптации ассортимента под покупательские предпочтения.

Численность населения Красноярского края отображена на рисунке 3.3.

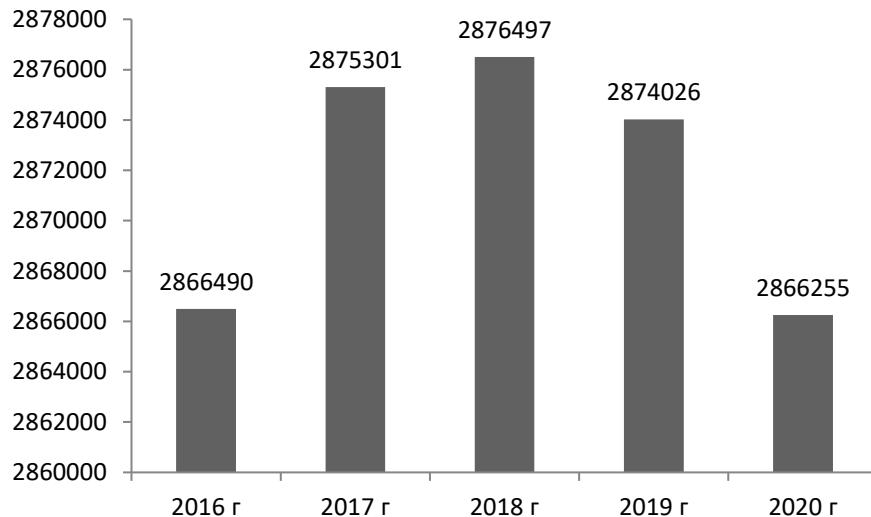


Рисунок 3.3 - Численность населения Красноярского края, чел. [87]

Численность населения Красноярского края с 2019 года показывает сокращение, так, в 2020 году численность снижена на 7771 чел. по сравнению с предшествующим периодом, что обусловлено снижением рождаемости и ростом смертности населения.

Миграционная убыль населения Красноярского края отображена на рисунке 3.4.

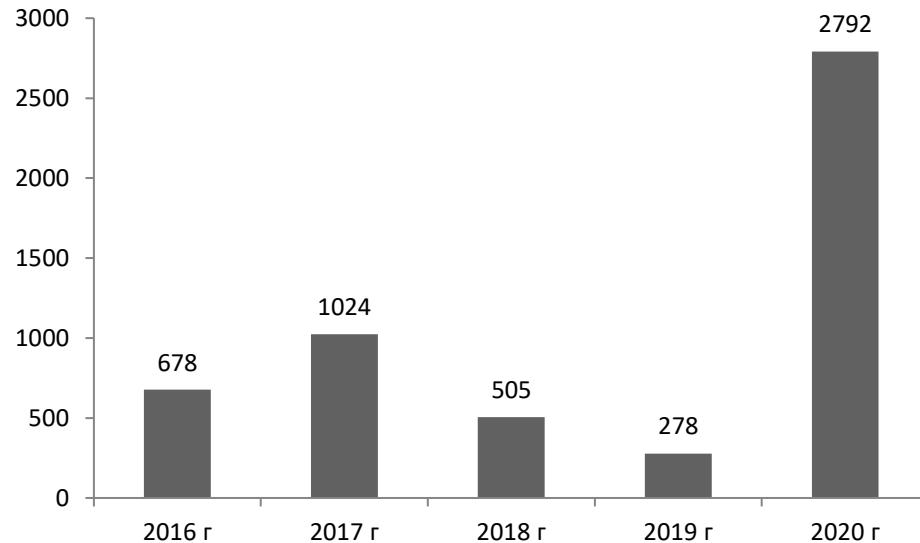


Рисунок 3.4 - Миграционная убыль Красноярского края, чел. [87]

По результатам межрегиональных миграционных процессов в Красноярском крае наблюдалась миграционная убыль населения.

Уровень покупательской активности в Красноярском крае, по сведениям крупных маркетинговых агентств снижается после кризиса и в период пандемии, пределы значений составляют от 2 до 5% в год.

Возможность адаптации ассортимента под покупательские предпочтения. Из-за снижения уровня покупательской активности наблюдается небольшое видоизменение предпочтений потребителей, поэтому необходимо адаптироваться под них.

Их технологических факторов: изменение объема промышленного производства непродовольственных товаров, увеличение торговых сетей, а также развитие интернет-торговли.

Статистические данные, представленные Федеральной службой государственной статистики (<http://www.krasstat.gks.ru> [87]), по индексу промышленного производства, показаны на рисунке 3.5.

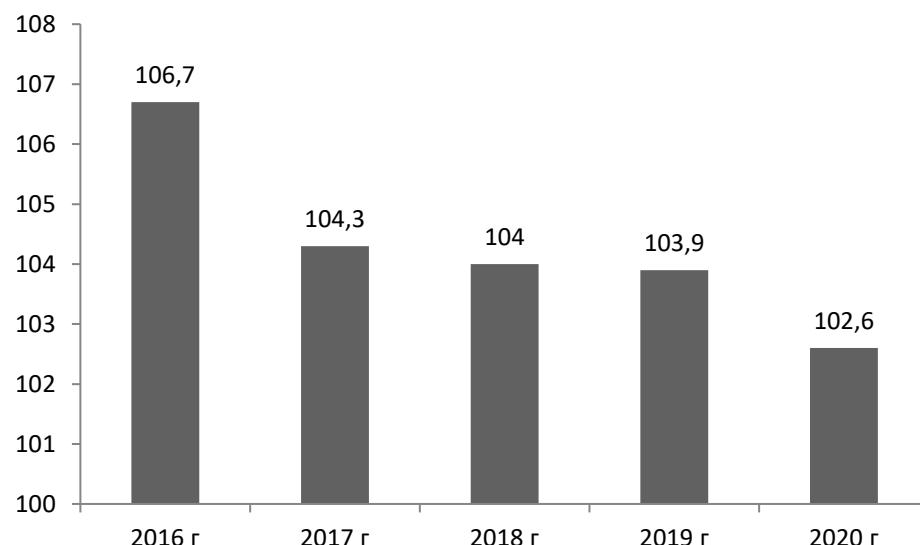


Рисунок 3.5 - Индекс промышленного производства Красноярского края, % [87]

Сокращение индекса промышленного производства Красноярского края за исследуемый период составило 4,1%, что обусловлено негативным влиянием

внешних факторов (усиленная конкуренция, трудности в поставках материалов и др.).

За последние годы в Красноярском крае прирост торговых сетей составил порядка 7-8%.

Активное развитие интернет-торговли позволяет расширить возможности компании, реализация через приложения, сайт, что позволит повысить рыночную долю, финансовые показатели компаний.

Из экономических факторов: рост индекса потребительских цен на непродовольственные товары; падение реальных доходов населения; уменьшение оборота по непродовольственным товарам и рост безработицы.

Индекс потребительских цен на непродовольственные товары в Красноярском крае отмечен на рисунке 3.6:

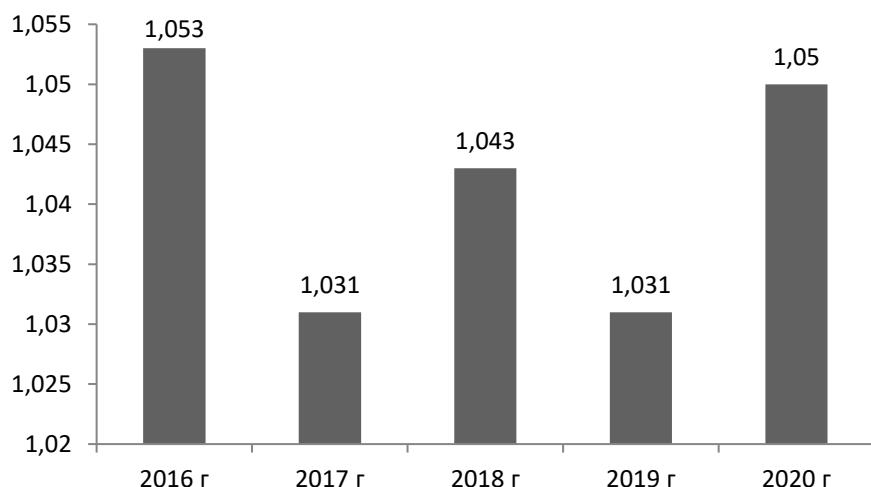


Рисунок 3.6 - Индекс потребительских цен на непродовольственные товары в Красноярском крае [87]

Заметным является прирост индекса потребительских цен на непродовольственные товары в Красноярском крае в 2020 году, на 0,019.

Падение реальных доходов населения Красноярского края в процентном соотношении, по статистическим данным, представлено на рисунке 3.7:

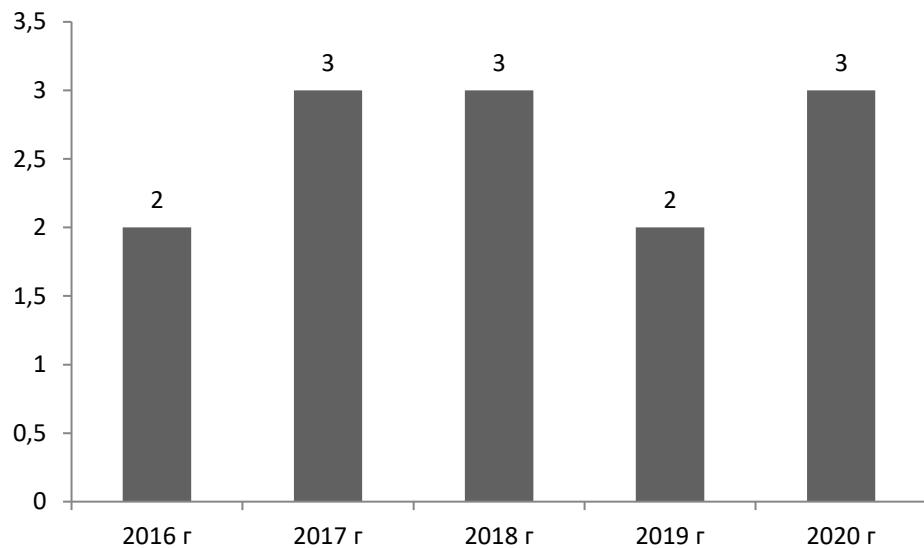


Рисунок 3.7 - Падение реальных доходов населения Красноярского края в процентном соотношении, % [87]

Среднедушевые доходы красноярского покупателя начинают сокращаться на 2-3% в связи с негативным влиянием ограничений из-за пандемии, роста безработицы.

Оборот по непродовольственным товарам в Красноярском крае с позиции структурного показателя, представлен на рисунке 3.8:

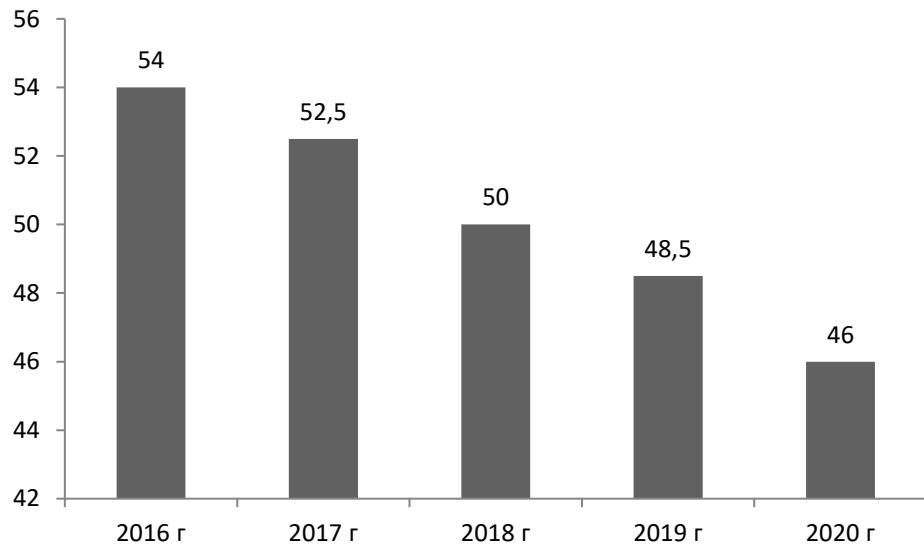


Рисунок 3.8 - Оборот по непродовольственным товарам в Красноярском крае с позиции структурного показателя, % [87]

Оборот по непродовольственным товарам сокращается в пределах 2,5% из-за падения спроса.

Уровень безработицы в Красноярском крае отмечен на рисунке 3.9:

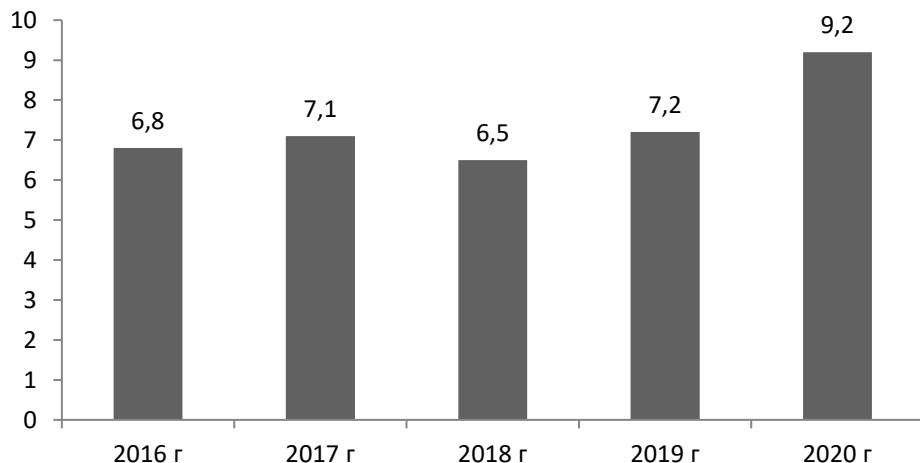


Рисунок 3.9 - Уровень безработицы в Красноярском крае [87]

Наблюдается рост безработицы на 2% в 2020 году по сравнению с предшествующим годом, что обусловлено пандемией, ее негативным влиянием на этот показатель.

Из политических факторов: влияние государственных структур на ограничение деятельности предприятий торговли, проверки выполнения требований от соответствующих структур; отсутствие жесткого государственного контроля в сфере торговли; рост законодательных приказов, актов, постановлений по предприятиям торговли. Например, вследствие пандемии в условиях Красноярского края были приняты законы, Указ Губернатора Красноярского края «О внесении изменений в указ Губернатора Красноярского края от 27.03.2020 № 71-уг «О дополнительных мерах, направленных на предупреждение распространения коронавирусной инфекции, вызванной 2019-nCoV, на территории Красноярского края», когда была запрещена деятельность большинства торговых предприятий.

Список выявленных факторов оформлен в таблицу 3.2.

Таблица 3.2 – Перечень факторов макроокружения, оказывающих влияние на развитие предприятия ООО «Аведэкс»

Группа факторов	Фактор	Характеристика текущего состояния	Прогноз
Социальные	1. Сокращение численности населения Красноярского края	Население Красноярского края в последние годы снижается из-за роста смертности и уменьшения рождаемости	Планируется дальнейшее сокращение населения города в пределах 7500-8000 чел.
	2. Миграционная убыль	Выбыло населения больше, чем прибыло. В связи с этим сложилась миграционная убыль	Миграционная убыль продолжится по прогнозам экспертов
	3. Снижение уровня покупательской активности	Уровень покупательской активности по непродовольственным товарам снижается после кризиса и в период пандемии	Планируется в ближайшие годы улучшить уровень покупательской активности за счет увеличения доходов населения
	4. Возможность адаптации ассортимента под покупательские предпочтения	Из-за снижения уровня покупательской активности наблюдается небольшое видоизменение предпочтений потребителей	В плане ситуация не изменится в ближайшие годы
Технологические	1. Изменение объема промышленного производства непродовольственных товаров	Объем промышленного производства непродовольственных товаров в целом снижается из-за негативного влияния ограничений и пандемии в стране	В плане ситуация не изменится в ближайшие годы
	2. Увеличение торговых сетей	Повышается в последние годы на 7-8%	В плане ситуация не изменится в ближайшие годы
	3. Развитие интернет-торговли	Данный вид торговли развивается, принося еще большие объемы покупок в интернет-сети	Увеличение интернет-продаж
Экономические	1. Рост индекса потребительских цен на непродовольственные товары	Индекс потребительских цен на непродовольственные товары растет в связи с текущей рыночной ситуацией	Индекс потребительских цен на непродовольственные товары продолжит изменение в сторону роста

Окончание таблицы 3.2

Группа факторов	Фактор	Характеристика текущего состояния	Прогноз
	2. Падение реальных доходов населения	Среднедушевые доходы красноярского покупателя начинают сокращаться на 2-3% в связи с негативным влиянием ограничений из-за пандемии, роста безработицы	Среднедушевые доходы красноярского покупателя будут оставаться на прежнем уровне, либо сокращаться
	3. Уменьшение оборота по непродовольственным товарам	Оборот по непродовольственным товарам сокращается в пределах 2,5% из-за падения спроса	Оборот по непродовольственным товарам будет по плану сокращаться, но в минимальном значении, до 0,2-0,3%
	4. Рост безработицы	Наблюдается рост безработицы на 2% в 2020 году	Планируется сокращение безработицы на 1,5% из-за стабилизации ситуации в связи с коронавирусом, поддержкой бизнеса от государства
Политические	1. Влияние государственных структур на ограничение деятельности предприятий торговли, проверки выполнения требований от соответствующих структур	Банкротство предприятий, закрытие предприятие в период ограничений, в текущем состоянии деятельность торговых предприятий возобновилась, но с соблюдением санитарно-эпидемиологических требований	В плане ситуация не изменится в ближайшие годы, если пандемия останется на прежнем уровне, ослабления будут при сокращении уровня заболеваемости
	2. Отсутствие жесткого государственного контроля в сфере торговли	Наблюдается небольшой уровень государственного контроля в сфере торговли	В плане ситуация не изменится в ближайшие годы
	3. Рост законодательных приказов, актов, постановлений по предприятиям торговли	Наблюдается рост законодательных приказов, актов, постановлений по предприятиям торговли	В плане ситуация не изменится в ближайшие годы

На развитие предприятия ООО «Аведэкс» оказывают влияние различные факторы макроокружения, распределенные в группы социального, технологического, экономического, политического значения.

Факторы, представленные в перечне (табл. 3.2), дифференцированы по направленности (положительное/отрицательное) воздействия, а также силе влияния. Для этого, используя метод экспертных оценок, необходимо оценить силу влияния (СВ) фактора на ООО «Аведэкс», а также вероятность его возникновения (ВВ). Итоговая оценка рассчитывается как произведение двух этих параметров (табл. 3.3).

Таблица 3.3 – Определение направления и силы влияния факторов макроокружения на развитие предприятия ООО «Аведэкс»

Группа факторов	Фактор	Сила влияния фактора (СВ) ¹	Вероятность возникновения фактора (ВВ) ²	Оценка влияния ³	Характер воздействия «+»/«-»
Социальные	1. Сокращение численности населения Красноярского края	3	0,5	1,5	–
	2. Миграционная убыль	3	0,5	1,5	–
	3. Снижение уровня покупательской активности	4	0,6	2,4	–
	4. Возможность адаптации ассортимента под покупательские предпочтения	4	0,6	2,4	+
Технологические	1. Изменение объема промышленного производства непродовольственных товаров	3	0,4	1,2	–
	2. Увеличение торговых сетей	2	0,4	0,8	+
	3. Развитие интернет торговли	2	0,3	0,6	+
Экономические	1. Рост индекса потребительских цен на непродовольственные товары	4	0,6	2,4	–
	2. Падение реальных доходов населения	4	0,6	2,4	–
	3. Уменьшение оборота по непродовольственным товарам	3	0,4	1,2	–
	4. Рост безработицы	3	0,6	2,4	–

Окончание таблицы 3.3

Группа факторов	Фактор	Сила влияния фактора (СВ) ¹	Вероятность возникновения фактора (ВВ) ²	Оценка влияния ³	Характер воздействия «+»/«-»
Политические	1. Влияние государственных структур на ограничение деятельности предприятий торговли, проверки выполнения требований от соответствующих структур	4	0,6	2,4	—
	2. Отсутствие жесткого государственного контроля в сфере торговли	1	0	0	Не влияет вообще
	3. Рост законодательных приказов, актов, постановлений по предприятиям торговли	1	0	0	Не влияет вообще

¹ Сила влияния фактора оценивается методом экспертных оценок по шкале «0-5», где 5 – максимальная сила влияния

² Вероятность возникновения фактора оценивается методом экспертных оценок по шкале «0-1», где 1 – максимальная вероятность возникновения

³ Оценка влияния фактора на развитие организации рассчитывается по формуле: СВ×ВВ

Необходимо выбрать по 3 ключевых фактора (имеющих наибольшую силу влияния) и на их основе сформулировать основные возможности и угрозы для развития предприятия ООО «Аведэкс» (табл. 3.4).

Таблица 3.4 – Выбор ключевых факторов внешней среды, влияющих на деятельность предприятия ООО «Аведэкс»

Ключевые факторы	Формулировка возможности/угрозы	Возможная реакция организации
Положительно влияющие на организацию (возможности для развития)		
1. Возможность адаптации ассортимента под покупательские предпочтения	Явно не видоизменяется, поэтому предприятие имеет возможность немного корректировать ассортимент	Разработка программ по стимулированию покупателей
2. Увеличение торговых сетей	Существуют возможности у торгового предприятия по расширению клиентской базы	Прирост финансовых и экономических показателей

Окончание таблицы 3.4

Ключевые факторы	Формулировка возможности/угрозы	Возможная реакция организации
3. Развитие интернет-торговли	Возможность расширения видов деятельности	Прирост финансовых и экономических показателей, рыночной доли
Отрицательно влияющие на организацию (угрозы развитию)		
1. Снижение уровня покупательской активности	Сокращается, поэтому возникает угроза снижения объемов продаж	Уменьшение прибыли, выручки, рыночной доли предприятия на потребительском рынке
2. Падение реальных доходов населения	Возникает угроза – сокращение числа оптовых покупателей, физических объемов реализации	Рост угрозы финансового банкротства, сокращение конкурентоспособности организации, его конкурентных преимуществ
3. Влияние государственных структур на ограничение деятельности предприятий торговли, проверки выполнения требований от соответствующих структур	Угроза банкротства, рост дополнительных расходов	Сокращение численности персонала, минимизация программ по развитию организации, чтобы минимизировать риск банкротства, сокращения рентабельности бизнеса

К основным факторам микроокружения предприятия ООО «Аведэкс» относятся: потребители, поставщики и конкуренты.

Потребители продукции ООО «Аведэкс» – оптовые покупатели, со специалистами из коммерческого отдела (менеджерами по сбыту) они заключают договора купли-продажи, поставки.

Общие данные по оптовым покупателям предприятия ООО «Аведэкс» обозначены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Общие данные по оптовым покупателям предприятия ООО «Аведэкс»

Данные	Характеристика
Общее количество оптовых покупателей, с которыми заключены договора, ед.	5256
Из них:	
Количество оптовых покупателей – ИП	1811
Количество оптовых покупателей – МУП	49

Окончание таблицы 3.5

Данные	Характеристика
Количество оптовых покупателей – ПАО	55
Количество оптовых покупателей – ООО	3341
Доля оптовых покупателей, с которыми предприятие сотрудничество более 5 лет, %	65
Доля новых оптовых покупателей, %	11
Вид деятельности оптовых покупателей	Торговля, общественное питание, аптека, общеобразовательное учреждение, медицинское учреждение, строительство, производство
Форма собственности предприятий – оптовых покупателей	Частная, государственная, муниципальная
Форма сотрудничества с оптовыми покупателями	Транзитная, складская
Размер предприятия – оптового покупателя, исходя из численности его персонала	Крупное и мелкое
Методы работы с оптовыми покупателями	Личная отборка, по предварительным заказам

Общие данные по оптовым покупателям торгового предприятия ООО «Аведэкс» обозначили широкий круг предприятий по виду деятельности, форме и видам собственности. Большинство оптовых покупателей предприятия ООО «Аведэкс» – крупные организации, с которыми исследуемое предприятие сотрудничает более 5 лет.

Существует большое количество видов собственности, среди которых: ООО (Общество с ограниченной ответственностью), ПАО (Публичное акционерное общество), МУП (Муниципальное предприятие), ИП (Индивидуальный предприниматель). Большинство оптовых покупателей предприятия ООО «Аведэкс» – предприятия формы собственности – ООО (3341 ед.), это коммерческие и производственные фирмы. 1811 ед. – это оптовые покупатели предприятия ООО «Аведэкс» по форме собственности ИП, занимающиеся малым и средним видами бизнеса.

Очень мало оптовых покупателей предприятия ООО «Аведэкс» в качестве муниципальных предприятий (школы, детские сады и т.д.) и по форме ПАО (строительные организации).

В ООО «Аведэкс» существует зависимость от наиболее крупных оптовых потребителей, которые оказывают прямое влияние на конечные экономические показатели деятельности организации.

Работу с поставщиками ведут в ООО «Аведэкс»: руководитель отдела закупа и руководитель коммерческой службы.

Поставщиков у предприятия ООО «Аведэкс» – более 50. Зависимость от поставщиков у организации ООО «Аведэкс» существует только в плане тех, кто является прямым посредником, то есть представителем производителя продукции. Поставщики организации указаны на рисунке 3.10.

Товары от поставщиков в ООО «Аведэкс» доставляются централизованным способом доставки, завоз товаров осуществляется в оптовое предприятие по мере его необходимости.



Рисунок 3.10 – Поставщики предприятия ООО «Аведэкс»

Договорные обязательства поставщики выполняют в ООО «Аведэкс» в соответствии с договорами купли-продажи, договорами поставки, судебных разбирательств с поставщиками не было.

Из основных конкурентов организации ООО «Аведэкс»: «Топ», «Алмакор». Организация ООО «Аведэкс» занимает 26% (рис. 3.11).

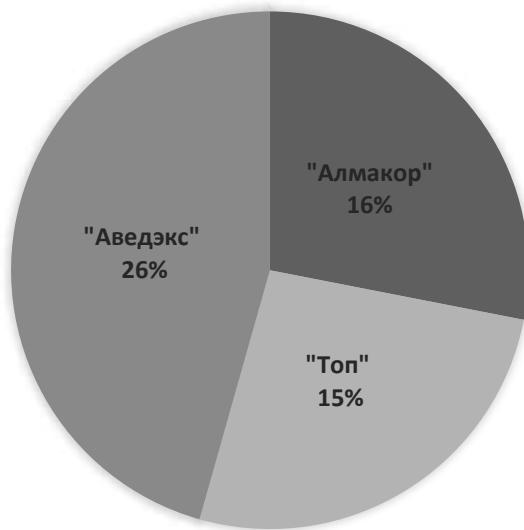


Рисунок 3.11 – Рыночная доля ООО «Аведэкс» и его основных конкурентов на рынке, %

Необходимо составить перечень факторов микроокружения, оказывающих влияние на деятельность предприятия ООО «Аведэкс». Для этого следует воспользоваться результатами исследования рынка, на котором функционирует ООО «Аведэкс», а также информацией, полученной из интервью с руководством предприятия. Список выявленных факторов оформлен в таблицу 3.6.

Таблица 3.6 – Перечень факторов микроокружения, оказывающих влияние на развитие предприятия ООО «Аведэкс»

Группа факторов	Фактор	Характеристика текущего состояния	Прогноз
Потребители	1. Сокращение покупательской активности	Объем покупательской активности сокращается	Должен иметь положительную динамику
	2. Зависимость степени предпочтений от доходов	Варьируется, но не значительно, все зависит от доходов покупателей	Степень покупательских предпочтений сильно не изменится

Окончание таблицы 3.6

Группа факторов	Фактор	Характеристика текущего состояния	Прогноз
	3. Способность к удовлетворению покупательских требований	Стараниями руководства делаются попытки к удовлетворению	Будут расти, т.к. от этого зависит экономическое положение предприятия
	4. Избирательность покупателей	Хаотична, что зависит от социально-экономических факторов	Будет оцениваться с целью привлечения новых сегментов покупателей
Поставщики	1. Появление на рынке новых поставщиков	Рынок предприятия ООО «Аведэкс» характеризуется появление на рынке новых поставщиков	Новые поставщики на рынке предприятия будут появляться
	2. Зависимость от поставщика	Зависимость от поставщиков рынка – низкая из-за их большого количества на рынке, конкуренции между собой	Низкая зависимость от поставщиков на рынке сохранится
	3. Сотрудничество с более выгодными поставщиками	В связи с высоким количеством поставщиков на рынке, возникает все большая вероятность заключения договоров с более выгодными компаниями-поставщиками	Ситуация останется прежней
Конкуренты	1. Появление на рынке более сильных конкурентов (усиление конкуренции на рынке)	На рынке предприятия наблюдается усиление конкуренции	Ситуация останется прежней
	2. Сокращение числа более мелких конкурентов	На рынке предприятия наблюдается сокращение (на 5-7%) более мелких конкурентов из-за банкротства в связи с пандемией в стране	Ситуация останется прежней
	3. Возможность увеличения собственной конкурентоспособности	Существует, но в незначительной степени, из-за усиления конкуренции на рынке предприятия, негативного влияния пандемии в стране	Ситуация останется прежней

На развитие предприятия ООО «Аведэкс» оказывают влияние различные факторы микроокружения, распределенные в следующие группы: потребители, поставщики и конкуренты.

Факторы, представленные в перечне (табл. 3.6) дифференцированы по направленности (положительное/отрицательное) воздействия, а также силе влияния. Для этого, используя метод экспертных оценок, следует оценить силу влияния (СВ) фактора на организацию ООО «Аведэкс», а также вероятность его возникновения (ВВ). Итоговая оценка рассчитывается как произведение двух этих параметров (табл. 3.7).

Таблица 3.7 – Определение направления и силы влияния факторов микроокружения на развитие предприятия ООО «Аведэкс»

Группа факторов	Фактор	Сила влияния фактора (СВ) ¹	Вероятность возникновения фактора (ВВ) ²	Оценка влияния ³	Характер воздействия «+»/«-»
Потребители	1. Сокращение покупательской активности	4	0,6	2,4	–
	2. Зависимость степени предпочтений от доходов	3	0,5	1,5	–
	3. Способность к удовлетворению покупательских требований	3	0,5	1,5	+
	4. Избирательность покупателей	3	0,5	1,5	–
Поставщики	1. Появление на рынке новых поставщиков	2	0,7	1,4	+
	2. Зависимость от поставщика	1	0,2	0,2	–
	3. Сотрудничество с более выгодными поставщиками	3	0,4	1,2	+
Конкуренты	1. Появление на рынке более сильных конкурентов (усиление конкуренции на рынке)	3	0,7	2,1	–
	2. Сокращение числа более мелких конкурентов	3	0,6	1,8	+
	3. Возможность увеличения собственной конкурентоспособности	2	0,3	0,6	+

¹ Сила влияния фактора оценивается методом экспертных оценок по шкале «0-5», где 5 – максимальная сила влияния

² Вероятность возникновения фактора оценивается методом экспертных оценок по шкале «0-1», где 1 – максимальная вероятность возникновения

³ Оценка влияния фактора на развитие организации рассчитывается по формуле: СВ×ВВ

Необходимо выбрать по 3 ключевых фактора (имеющих наибольшую силу влияния), и на их основе сформулировать основные возможности и угрозы для развития предприятия ООО «Аведэкс» (табл. 3.8).

Таблица 3.8 – Выбор ключевых факторов микроокружения, влияющих на деятельность предприятия ООО «Аведэкс»

Ключевые факторы	Формулировка возможности/угрозы	Возможная реакция организации
Положительно влияющие на организацию (возможности для развития)		
1 Сокращение числа более мелких конкурентов	Увеличение собственной конкурентоспособности, числа покупок в организации	Составление программы по развитию, росту собственной конкурентоспособности, например, с использованием цифровых инструментов
2 Появление на рынке новых поставщиков	Возможность выбора более выгодных поставщиков для сотрудничества	Расширение ассортимента, снижение торговых надбавок, удовлетворение требований покупателей
3 Сотрудничество с более выгодными поставщиками		
Отрицательно влияющие на организацию (угрозы развитию)		
1 Сокращение покупательской активности	Сокращение физических объемов продаж	Стимулирование потребителей разработанной программой лояльности для торгового предприятия
2 Появление на рынке более сильных конкурентов (усиление конкуренции на рынке)	Снижение рыночной доли на рынке	Составление программы по развитию, росту собственной конкурентоспособности
3 Зависимость степени предпочтений от доходов	Уменьшение покупательских выручки и организаций продаж, потоков, прибыли	Увеличение доли в ассортименте товаров эконом-класса, ценовые акции, стимулирующие предложения для оптовых покупателей

Необходимо составить перечень и провести анализ альтернативных вариантов развития организации ООО «Аведэкс». Для этого, используя итоговые данные результата анализа внешней и внутренней среды, на основании таблицы оценки возможностей и угроз, таблицы оценки сильных и слабых сторон, следует заполнить таблицу стратегических альтернатив развития (Приложение Б).

Следует оценить и выбрать стратегию в соответствии с достижением целей деятельности предприятия ООО «Аведэкс». Для выполнения этого этапа

необходимо оценить влияние всех полученных вариантов стратегий из Приложения В на степень достижения целей. Согласно полученной оценке оптимальной стратегией для ООО «Аведэкс» служит стратегия усиления позиций на рынке (9,1 баллов).

По результатам оценки ключевых факторов внешней среды, оценки ключевых параметров внутренней среды, заполнена матрица SWOT (рис. 3.12) для предприятия ООО «Аведэкс»:

Возможности		Угрозы
Возможность адаптации ассортимента под покупательские предпочтения Расширение клиентской базы за счет торговых сетей Возможность развития интернет-продаж		Снижение уровня покупательской активности Падение реальных доходов населения Влияние государственных структур на ограничение деятельности предприятий торговли, проверки выполнения требований от соответствующих структур
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ
Широкий ассортимент предлагаемых товаров Эффективная система управления Высокий уровень материально-технического оснащения	Стратегия развития товаров Стратегия развития человеческого потенциала Стратегия усиления позиций на рынке	Стратегия развития товаров Стратегия развития рынка Стратегия усиления позиций на рынке
Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ
Постоянный рост издержек предприятия Нарушение договорных отношений с поставщиками Низкая конечная рентабельность организации, сокращение ее в динамике	Стратегия сокращения расходов Стратегия развития рынка Стратегия усиления позиций на рынке	Стратегия сокращения расходов Стратегия развития товаров Стратегия развития рынка

Рисунок 3.12 – SWOT-матрица

Для торгового предприятия ООО «Аведэкс» на основе SWOT-анализа, анализа мнений экспертов (качественного метода коллективных оценок) сформирована оптимальная стратегия, которой стала стратегия усиления компании позиций на потребительском рынке.

3.2 Внедрение технологии моделирования бизнес-процессов организации с учетом цифровизации

Внедрение технологии моделирования бизнес-процессов организации с учетом цифровизации для предприятия ООО «Аведэкс» основано на составлении общей схемы программно-целевого подхода к реализации выбранной стратегии для предприятия ООО «Аведэкс» (рис. 3.13):



Рисунок 3.13 - Общая схема программно-целевого подхода к реализации выбранной стратегии для предприятия ООО «Аведэкс» (составлено автором)

Общая схема программно-целевого подхода к реализации выбранной стратегии для предприятия ООО «Аведэкс» имеет главную цель - повышение конкурентоспособности компании на основе моделирования бизнес-процессов.

С целью реализации поставленной цели, будут решены следующие задачи:

- разработка проекта по изменению бизнес-процессов реализации товаров;
- совершенствование системы управления при моделировании бизнес-процессов;
- формирование и развитие цифровых компетенций.

Проект по изменению бизнес-процессов реализации товаров в ООО «Аведэкс» предполагает реализацию следующих конкретных мероприятий: внедрение технологии моделирования бизнес-процессов в организации (продажа через сайт), адаптация технологии (структуризация сайта), совершенствование бизнес-процесса реализации товаров (разработка мобильного приложения).

Совершенствование системы управления при моделировании бизнес-процессов в ООО «Аведэкс» будет происходить за счет еженедельного мониторинга данных системы продаж, автоматизированного учета (программного обеспечения: Intalio BPMS) изменений бизнес-процессов, а также ежемесячного мониторинга рисков при моделировании бизнес-процесса.

Формирование и развитие цифровых компетенций в ООО «Аведэкс» основано на реализации таких мероприятий, как: онлайн-обучение новых сотрудников предприятия; использование цифровых платформ (агрегаторы онлайн курсов) при повышении квалификации работников; формирование цифровых модулей учета активности и эффективности работников.

Разберем более подробно проект по изменению бизнес-процессов реализации товаров в ООО «Аведэкс».

Первым мероприятием предлагаемого проекта является внедрение технологии моделирования бизнес-процессов в организации (продажа через сайт).

Основными факторами влияния на продажу товаров через сайт ООО «Аведэкс» стали (рис. 3.14):



Рисунок 3.14 - Факторы влияния на продажу товаров через сайт
ООО «Аведэкс»

Этапы реализации продажи товаров через сайт предприятия ООО «Аведэкс» представлены на рисунке 3.15.

Мероприятие по реализации товаров через сайт для предприятия ООО «Аведэкс» имеет подготовительную фазу: анализ внутренних и внешних факторов и принятие решения о реализации мероприятия, основную фазу: разработку концепции мероприятия, созданию базы для реализации товаров через сайт, вводу мероприятия и заключительную фазу: анализу электронной торговли, оценку его эффективности за определяемый временной промежуток.



Рисунок 3.15 - Этапы реализации продажи товаров через сайт
предприятия ООО «Аведэкс»

Вышеуказанное мероприятие будет способствовать в организации ООО «Аведэкс» внедрению технологии моделирования бизнес-процессов в организации.

Бизнес-процесс продажи товаров через сайт предприятия ООО «Аведэкс» представлен на рисунке 3.16.

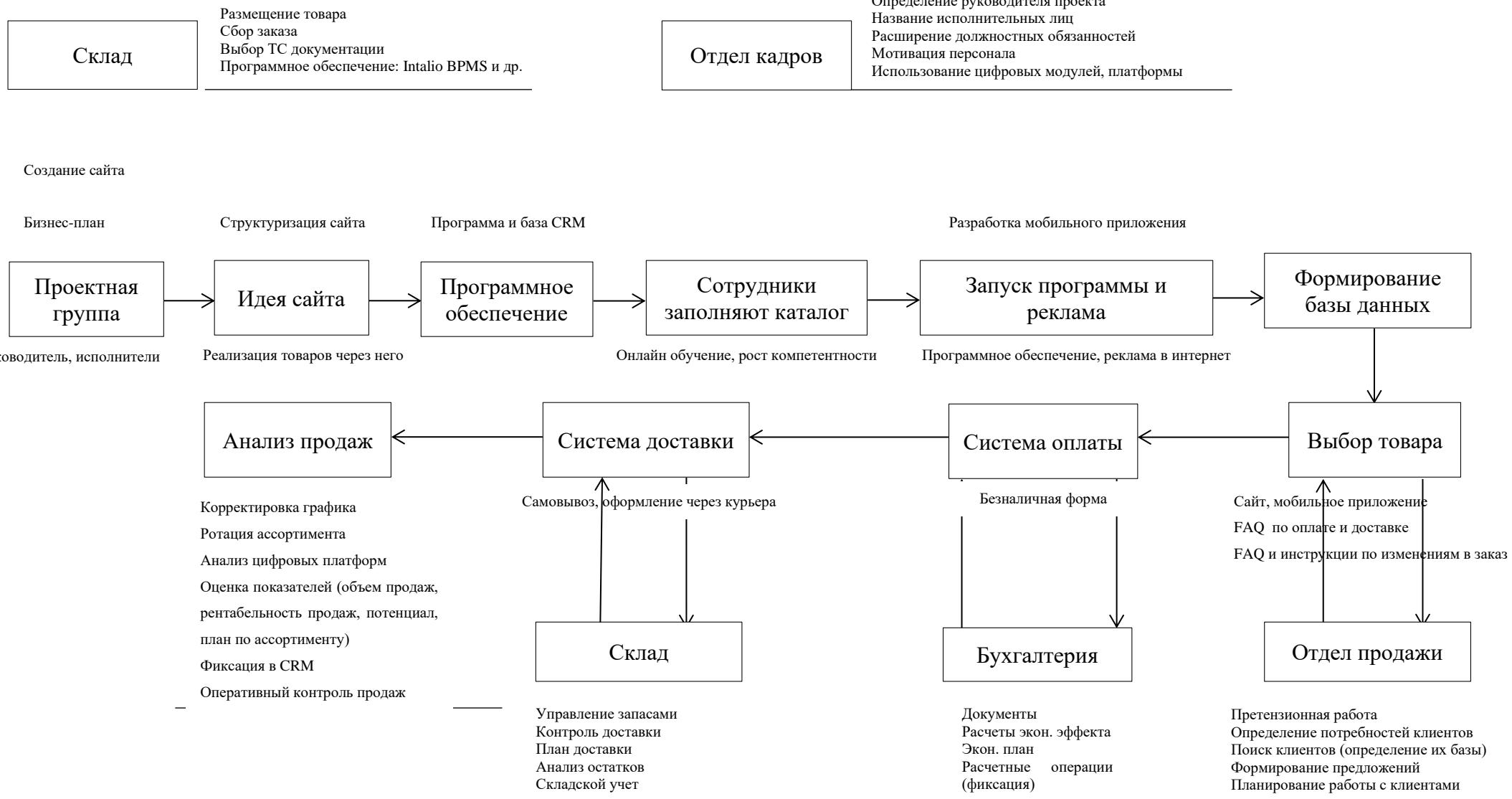


Рисунок 3.16 - Функциональная блок-схема бизнес-процесса продажи товаров через сайт предприятия ООО «Аведэкс»
(составлено автором)

Функциональная блок-схема бизнес-процесса продажи товаров через сайт предприятия ООО «Аведэкс» представляет целый комплекс действий по движению товара для исполнения цели – реализации через сайт компании.

Следующим мероприятием в заявлении проекте будет - структуризация сайта компании ООО «Аведэкс» следующим образом:

- разработать вкладку «для оптовых покупателей» и для «розничных покупателей»;
- добавить корзину с товарами;
- оптимизировать сайт для сотового телефона, чтобы покупатель, в том числе розничный мог купить товар и выбрать доставку - самовывоз или доставка в пределах города по одной цене, за пределами - по другой.

Часть работ уже будет проведена с первым мероприятием в части реализации товаров через сайт (добавить корзину с товарами). Структуризацию сайта необходимо доверить надежному поставщику такой услуги, опыт работы которого на рынке не должен быть менее 5 лет.

Вышеуказанное мероприятие будет способствовать в организации ООО «Аведэкс» адаптации уже предлагаемой современной технологии.

Заключительным мероприятием заявленного для ООО «Аведэкс» - проекта, станет разработка мобильного приложения, ка одного из важных инструментов для коммуникации с клиентами, для информатизации клиентов и т.д.

Мобильное приложение - специальная программа, которая устанавливается на телефон или планшет и содержит определенный функционал. Работать многие приложения могут даже без интернета, что создает определенные удобства для пользователей - потенциальных покупателей. Мобильные экосистемы ежедневно меняются и развиваются на основе постоянных экспериментов.

Одним из преимуществ создания мобильных приложений для предприятия ООО «Аведэкс» станет оптимизация и автоматизация бизнес-процессов (можно создать собственное приложение для упрощения работы,

повышения продуктивности, а главное - повышения объемов сбыта в режиме онлайн).

Функциональность разработанного для предприятия ООО «Аведэкс» - мобильного приложения будет заключаться в следующих акцентах и элементах системы (рис. 3.17):



Рисунок 3.17 – Функциональность разработанного для предприятия ООО «Аведэкс» - мобильного приложения

Разработанное мобильное приложение будет включать целый комплекс элементов для удобства его применения пользователем - потенциальным клиентом компании.

Данное мероприятие позволит для предприятия ООО «Аведэкс» совершенствовать бизнес-процесс реализации товаров.

Необходимо для достижения цели важное условие - наличие необходимых ресурсов, а ограничения существуют по времени выполнения мероприятий проекта (12 недель).

Исполнителями разработанного подхода к реализации выбранной стратегии в предприятии ООО «Аведэкс» являются: директор, исполнительный

директор, главный бухгалтер, начальник отдела продаж, руководитель коммерческой службы.

Использованы будут при исполнении программно-целевого подхода к реализации выбранной стратегии для предприятия ООО «Аведэкс» будут разные ресурсы: финансовые (дополнительные инвестиции в реализацию мероприятий), материальные (применяться будут основные фонды - существующие внеоборотные активы организации), информационные (внешняя и внутренняя виды информации, полученные из разных источников), человеческие (исполнители проекта).

Внедрение технологии моделирования бизнес-процессов организации с учетом цифровизации в ООО «Аведэкс» предполагает существование рыночных и специфических рисков, характеристика которых представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Характеристика рисков, связанных с внедрением технологии моделирования бизнес-процессов организации с учетом цифровизации в ООО «Аведэкс»

Вид риска	Характеристика риска
Рыночный	Недостаточное изучение рынка цифровых технологий, лучших практик у конкурентов (невысокий уровень информатизации рынка)
Коммерческий	Недобросовестность или некачественное исполнение услуг партнеров – компании по реформированию сайта, компании по разработке мобильных приложений, невыполнение услуг в заявленные сроки
Экономический	Риски по фактически меньшим экономическим показателям Рентабельность проекта фактически была меньше, чем заявлена по бизнес-плану, программе
Инвестиционный	Длительная окупаемость инвестиций Фактически сумма инвестиций в сравнении с бизнес-планом была выше
Ресурсный	Недостаток собственного капитала для финансирования мероприятий, материального обеспечения мероприятий
Социальный	Персонал предприятия сопротивляется цифровым изменениям, отсутствует их мотивация для изучения цифровых платформ и прочих технологий

Характеристика возможных рисков, связанных с внедрением технологии моделирования бизнес-процессов организации с учетом цифровизации в ООО «Аведэкс», свидетельствовала о наличии разнообразных по видам и уровню их проявления – позициям.

Вероятность проявления заявленных рисков для предприятия ООО «Аведэкс» показана в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Вероятность проявления рисков, связанных с внедрением технологии моделирования бизнес-процессов организации с учетом цифровизации в ООО «Аведэкс»

Риск	P, (0–1)
Рыночный	0,12
Коммерческий	0,29
Экономический	0,30
Инвестиционный	0,14
Ресурсный	0,06
Социальный	0,09
Итог	1,00

На основании проведенного исследования самым вероятным риском для предприятия ООО «Аведэкс» является экономический, который

характеризуется при реализации мероприятий меньшими экономическими показателями, нежели были запланированы руководством, их низкой рентабельностью. Направления защиты от рисков опубликованы в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Направления защиты от рисков в связи с рекомендованными для ООО «Аведэкс» - мероприятиями

Риск	Направления минимизации рисков
Рыночный	Использование цифровых сервисов, метрик и аналитики для оценки внешней информации Применение комплекса внутренней информации, разработка комплексных годовых отчетов по организации
Коммерческий	Поиск проведенных поставщиков услуг через надежных источников, через анализ информации о компании в сети (отзывы в сети), через определенные критерии (продолжительность работы на рынке, наличие сайта у компании, компетентность консультантов и другие)
Экономический	Выполнение планирования основных экономических показателей с учетом текущей внутренней экономической обстановки в компании (динамики показателей), с учетом внешних непрогнозируемых изменений (пандемии, кризисов и прочих неблагоприятных тенденций)

Окончание таблицы 3.11

Риск	Направления минимизации рисков
Инвестиционный	Использование мероприятий в программе с небольшими затратами, что ведет к более быстрой окупаемости проекта Тщательное бизнес-планирование, где затраты должны быть усредненными по текущему рынку
Ресурсный	Перед внедрением мероприятий проекта необходимо оценивать ресурсные возможности компании не только в финансовом обеспечении, но и в человеческом, материальном, информационном
Социальный	Разработка для персонала предприятия программы мотивации к цифровым изменениям, чтобы сотрудник был уверен в получении определенного бонуса за стимул к новым знаниям

Для минимизации рисков в связи с рекомендованными для ООО «Аведэкс» - мероприятиями предлагаются разнообразные направления, которые в совокупности связаны с максимально тщательной проработкой предлагаемой технологии моделирования бизнес-процессов.

Внедрение технологии моделирования бизнес-процессов организации с учетом цифровизации основано на реализации мероприятий в ООО «Аведэкс» по выбранной оптимальной стратегии развития – усиления позиций на рынке, учете по ним ресурсных возможностей компании и существующих рисков.

3.3 Социально-экономическая эффективность предложенной программы развития предприятия

Программа развития предприятия ООО «Аведэкс» должна быть эффективной, способствовать положительной динамике социально-экономических показателей, а также показателей эффективности управления организацией.

Социальная эффективность от программы развития предприятия ООО «Аведэкс» показана в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - Социальная эффективность от программы развития предприятия ООО «Аведэкс»

Мероприятие	Социальная эффективность
1. Проект по изменению бизнес-процессов реализации товаров	
- внедрение технологии моделирования бизнес-процессов в организации (продажа через сайт)	<p>Рост степени удовлетворения покупателей предприятия</p> <p>Цифровизация продаж</p> <p>Рост числа используемых цифровых инструментов и технологий</p> <p>Повышение конкурентоспособности предприятия на рынке, включая прирост его рыночной доли</p>
- адаптация технологии (структуризация сайта)	<p>Рост степени удовлетворения пользователей сайта</p> <p>Улучшение качества бизнес-процессов на сайте предприятия</p> <p>Рост конкурентоспособности сайта предприятия через положительные отзывы от пользователей в сети</p>
- совершенствование бизнес-процесса реализации товаров (разработка мобильного приложения)	<p>Повышение уровня лояльности покупателей к организации</p> <p>Расширение числа стимулирующих мероприятий с привлечением покупателей</p> <p>Цифровизация продаж</p> <p>Рост числа используемых цифровых инструментов и технологий</p> <p>Повышение конкурентоспособности предприятия на рынке, включая прирост его рыночной доли</p>
2. Совершенствование системы управления при моделировании бизнес-процессов	
- еженедельный мониторинг данных системы продаж	<p>Повышение качества принимаемых решений по продажам</p> <p>Рост степени информированности сотрудников отдела продаж</p>
- автоматизированный учет (программное обеспечение Intalio BPMS) изменений бизнес-процессов	<p>Рост степени автоматизации бизнес-процессов</p> <p>Оперативность бизнес-процессов</p> <p>Увеличение информации по бизнес-процессам (динамика и гибкость используемой информации)</p> <p>Цифровизация учета изменений бизнес-процессов</p>
- ежемесячный мониторинг рисков при моделировании бизнес-процессов	<p>Минимизация наступления рисков</p> <p>Общее улучшение системы моделирования бизнес-процессов в организации</p>

Окончание таблицы 3.12

Мероприятие	Социальная эффективность
3. Формирование и развитие цифровых компетенций	
- онлайн-обучение новых сотрудников предприятия	Увеличение производительности труда новых сотрудников предприятия посредством развития цифровых компетенций Повышение уровня адаптации новых работников предприятия Увеличение числа используемых цифровых технологий при работе с персоналом предприятия
- использование цифровых платформ (агрегаторы онлайн курсов) при повышении квалификации работников	Увеличение производительности труда работников посредством развития цифровых компетенций Получение работников предприятия современного уровня информационных знаний Цифровизация трудовых ресурсов предприятия Рост конкурентоспособности персонала предприятия
- формирование цифровых модулей учета активности и эффективности работников	Повышение эффективности работников предприятия при помощи цифровых модулей Развитие цифровых компетенций у работников предприятия Рост конкурентоспособности персонала предприятия Динамичность использования активности работников в разработке индивидуальных программ его поощрения

Социальная эффективность программы развития предприятия ООО «Аведэкс» заключается в цифровизации продаж, росте удовлетворенности покупателей, повышении уровня конкурентоспособности организации и персонала, развитии цифровых компетенций у работников предприятия, улучшении качества принимаемых решений, в том числе стратегических.

Экономическая эффективность от программы развития предприятия ООО «Аведэкс» показана в таблице 3.13, рассмотрена экономическая эффективность в разрезе рассматриваемых модулей с их суммированием в общий итоговый результат.

Таблица 3.13 - Экономическая эффективность от программы организационных изменений для предприятия ООО «Аведэкс»

Мероприятия	Планируемые затраты (инвестируемые средства), тыс.руб.	Планируемые суммы конечной прибыли (чистой прибыли), тыс.руб.	Простой срок окупаемости, лет
1. Проект по изменению бизнес-процессов реализации товаров			
- внедрение технологии моделирования бизнес-процессов в организации (продажа через сайт) - адаптация технологии (структуризация сайта) - совершенствование бизнес-процесса реализации товаров (разработка мобильного приложения)	300	650	0,46
2. Совершенствование системы управления при моделировании бизнес-процессов			
- еженедельный мониторинг данных системы продаж - автоматизированный учет (программное обеспечение Intalio BPMS) изменений бизнес-процессов - ежемесячный мониторинг рисков при моделировании бизнес-процессов	130	250	0,52
3. Формирование и развитие цифровых компетенций			
- онлайн-обучение новых сотрудников предприятия - использование цифровых платформ (агрегаторы онлайн курсов) при повышении квалификации работников - формирование цифровых модулей учета активности и эффективности работников	250	500	0,50
Всего:	680	1400	0,49

Экономическая эффективность от программы развития предприятия ООО «Аведэкс» показала, что планируемые затраты (инвестируемые денежные средства) на программу компании составят 680 тыс.руб., а планируемый чистый доход, по мнению главного бухгалтера предприятия, - 1400 тыс.руб.

(рис. 3.18), срок окупаемости проекта - 0,49 лет (около 6 месяцев), то есть программа, как и планировалось, окупится в быстрые сроки.

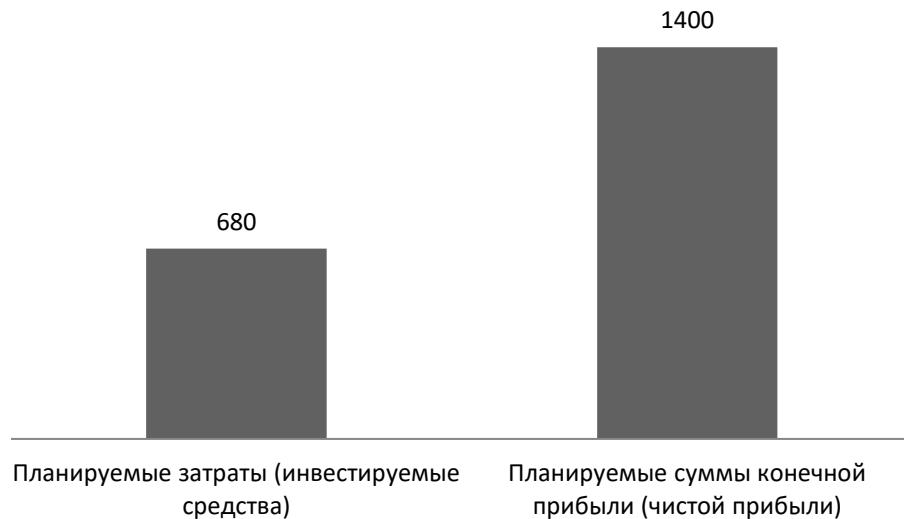


Рисунок 3.18 – Планируемые затраты и суммы конечной прибыли по программе развития предприятия ООО «Аведэкс», тыс.руб.

Проведем расчет нескольких специфических показателей эффективности от моделирования и цифровизации бизнес-процессов для организации ООО «Аведэкс».

Рассчитаем индекс прибыльности (Ип) предприятия ООО «Аведэкс» от цифровизации бизнес-процессов:

$$Ип = \frac{1400}{680} \approx 2,059$$

Индекс прибыльности организации ООО «Аведэкс» от цифровизации бизнес-процессов является высоким, выше 1, составил 2,059.

Рассчитаем уровень автоматизации (Уаб) бизнес-процессов компании ООО «Аведэкс»:

$$Уаб = \frac{9}{13} \approx 0,69$$

Уровень автоматизации (Уаб) бизнес-процессов компании ООО «Аведэкс» выше среднего показателя (0,5) на 0,19, составил 0,69.

Следовательно, по специфическим показателям эффективности от моделирования и цифровизации бизнес-процессов для организации ООО «Аведэкс» наблюдается положительный эффект.

Общую эффективность управления на предприятии ООО «Аведэкс» до и после программы развития рассматривается через следующие направления (табл. 3.14). Оценка проводилась на основании опроса 10 экспертов (сотрудников предприятия).

Таблица 3.14 – Расчет показателей эффективности управления в торговом предприятии ООО «Аведэкс» от предлагаемой программы развития

Система направлений	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		до	после
Достижение цели	1. Степень достижения цели. 2. Расширение доли рынка 3. Сохранение организации как целостности	0,7 0,5 0,8	0,8 0,5 0,8
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Способность СТЭП-факторного анализа. 2. Наличие обоснованных целей.	0,7 0,7	0,7 0,8
Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации. 2. Рост гибкости организационной формы. 3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии. 4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность. 5. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам. 6. Надежность и безопасность информации. 7. Своевременность информации. 8. Наличие необходимой информации. 9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации.	0,6 0,6 0,7 0,6 0,5 0,6 0,7 0,8 0,9 0,8 0,6	0,7 0,7 0,8 0,7 0,8 0,7 0,8 0,9 0,9 0,8
Экономичность	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках. 2. Затраты на подготовку управленцев. 3. Затраты на управленческое консультирование 4. Эффективность управленческих решений. 5. Точность управленческих решений 6. Надежность решений. 7. Быстрота подготовки управленческих решений. 8. Гибкость и последовательность принятия решений	0,8 0,4 0,5 0,7 0,7 0,7 0,7 0,7 0,6	0,8 0,6 0,7 0,9 0,8 0,9 0,9 0,8 0,8

Окончание таблицы 3.14

Система направлений	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		до	после
Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе.	0,5	0,6
	2. Полномочия работников и их ответственность.	0,7	0,8
	3. Степень удовлетворения, выполняемой работы.	0,5	0,8
	4. Повышение квалификации	0,6	0,8
	5. Текущесть кадров	0,5	0,7
	6. Уровень высшего специального образования	0,7	0,8
	7. Стиль управления	0,8	0,9
	8. Формирование кадрового резерва	0,6	0,6
	9. Расчет потребности в персонале	0,7	0,7
	10. Оценка индивидуального вклада каждого работника	0,7	0,8
	11. Условия и оплата труда	0,7	0,8
	12. Регламентация управления персоналом	0,6	0,7
	13. Формирование эффективной команды	0,7	0,8
	14. Эффективность работы персонала	0,8	0,9
	15. Стратегическое управление персоналом	0,7	0,9
Сумма нормы - 37 баллов			
Итого		24,2	28,6

Как видно из таблицы 3.14 суммарная оценка общей эффективности управления в организации ООО «Аведэкс» после реализации программы развития составила 28,6 балла, что выше на 4,4 баллов до реализации программы (рис. 3.19).

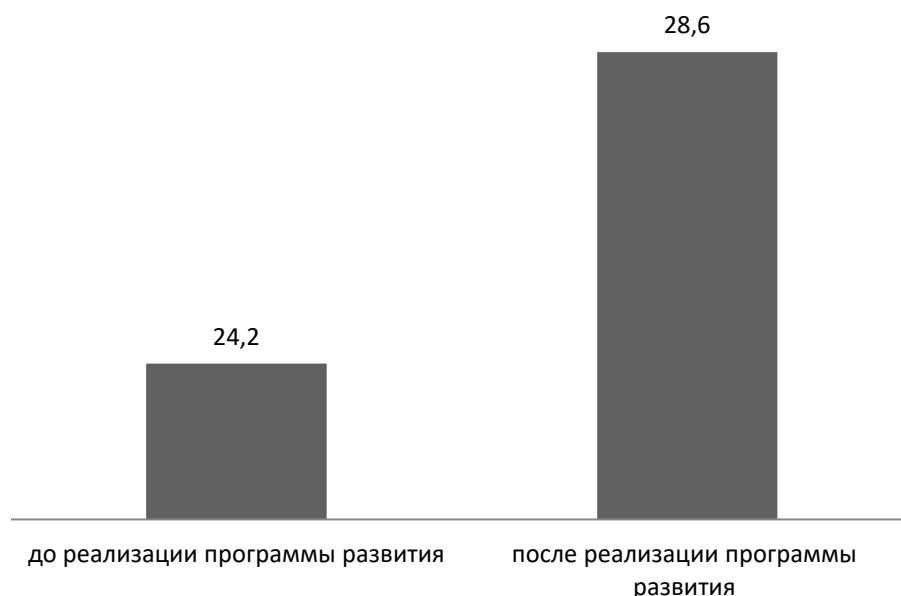


Рисунок 3.19 – Суммарная оценка общей эффективности управления в организации ООО «Аведэкс», баллов

Эффективность потребностей и ресурсов организации ООО «Аведэкс» в процессе управления после реализации программы развития увеличилась в процессе на 16,3%: с 65,4% до 81,7%.

Таким образом, программа развития торгового предприятия ООО «Аведэкс» является эффективной по экономическим, социальным, а также управленческим параметрам оценки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В трех главах магистерской диссертации опубликованы изученные аспекты моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации.

Изучение теоретических основ моделирования бизнес-процессов организации в условиях цифровизации определило актуальность и важность данного процесса. Доказано, что деятельность в современных предприятиях основывается на построении, исследовании, оценке эффективности бизнес-процессов и взаимосвязях, кросс-функциональных взаимодействиях высших органов управления с другими ступенями власти, а также с внешними контрагентами. Исследование показало, что термин «бизнес-процесс» активно изучался и в настоящее время изучается отечественными и зарубежными учеными, которые не пришли к единому мнению в отношении трактовки понятия. Определено, что бизнес-процесс как объект исследования характеризуется значительным количеством элементов, структурированностью модели, учете аналогичного подхода с обязательным уточнением формата исследования.

В условиях активного развития такого процесса как цифровизация, выявлено его положительное влияние на моделирование бизнес-процессов в организациях. Доказано, что цифровые технологии позволяют коммуницировать всем участникам бизнес-процессов, обеспечивая объективность подачи, обработки и структурирования информации для повышения эффективности моделирования бизнес-процессов. Отмечено, что использование цифровых инструментов, технологий в моделировании бизнес-процессов компаний позволит выйти на новый, более высокий уровень их развития, конкурентоспособности в существующей отрасли. Анализ показал, что особенности моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации заключаются в повышении охвата деятельности специалистов в данной области, в разнообразии применяемых цифровых инструментов и технологий, в приросте степени автоматизации рассматриваемых процессов.

Показанный в диссертационном исследовании анализ способствовал разработке технологии моделирования бизнес-процессов компании с учетом цифровизации. Разработанная технология определена как универсальный процесс изучения, оценки процессов с использованием соответствующих факторов и инструментария для достижения поставленных целей, создания конкурентной среды на рынке со стороны компаний, соответствия мировым стандартам функционирования, улучшения качества среды в условиях текущих тенденций потребительского рынка.

Во второй главе диссертационного исследования изучена эффективность моделирования бизнес-процессов организации в условиях цифровизации. Выявлено, что для повышения эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации используются разнообразные факторы. Автор работы выделил основные факторы повышения эффективности бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации, разделив их на традиционные и современные. Также автором работы в процессе исследования было отмечено несколько методов, способствующих повышению эффективности бизнес-процессов компании в условиях цифровизации, активно применяемых в последние годы, среди них отмечены: функционально-стоимостной анализ, CVP-метод, метод 8D, метод определения значимости бизнес-процессов, структурирование, метод мозгового штурма, формализованные универсально-принципиальные методы и методы бенчмаркинга.

В процессе проведенного исследования автором выявлены основные современные инструменты для эффективного моделирования бизнес-процессов компаний, среди которых: аутсорсинг, бенчмаркетинг, мерчандайзинг, управление знаниями, инжиниринг, сегментация клиентов, реинжиниринг, сценарное планирование, краудсорсинг, ключевые компетенции, стратегические альянсы, реструктуризация, стратегическое планирование и прочие. Определено, что использование инструментов позволяет повысить эффективность и конкурентоспособность бизнес-процессов, увеличить общую

эффективность деятельности компании на рынке в условиях цифровизации при помощи использования соответствующих программ, технологий, инноваций.

Автором работы была разработана методика оценки эффективности моделирования бизнес-процессов компании в условиях цифровизации в качестве развернутой схемы с определенными вариантами исполнения этапов и решений (с положительным и отрицательных их развитием), которая может быть адаптирована в условиях деятельности предприятий сферы услуг.

В заключительной главе магистерской диссертации была разработана стратегия организации на основе моделирования бизнес-процессов на материалах предприятия ООО «Аведэкс». Исследуемое предприятие расположено в городе Красноярске, его основной вид деятельности - оптовые продажи товаров бытовой химии, предприятие на рынке существует с 1991 года, является прямым посредником большинства торговых марок бытовой химии. Для торгового предприятия ООО «Аведэкс» на основе SWOT-анализа, анализа мнений экспертов (качественного метода коллективных оценок) была в результате сформирована оптимальная стратегия, которой стала стратегия усиления компании позиций на потребительском рынке. Автором была разработана технология моделирования бизнес-процессов с учетом цифровизации на основании составления общей схемы программно-целевого подхода к реализации выбранной стратегии ООО «Аведэкс» при учете ресурсных возможностей компании и существующих рисков. Главная цель выбранного подхода - повышение конкурентоспособности компании на основе моделирования бизнес-процессов при помощи: разработки проекта по изменению бизнес-процессов реализации товаров; совершенствования системы управления при моделировании бизнес-процессов; формирования и развития цифровых компетенций. Отмечено, что предлагаемая программа развития торгового предприятия ООО «Аведэкс» по рассчитанным показателям определена как эффективная по экономическим, социальным, управлениемским параметрам оценки.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абдуллаев, Н.А. Оптимизация основных бизнес-процессов предприятия в методологии ARIS / Н.А. Абдуллаев, М.Г. Абдуллаева // Региональные проблемы преобразования экономики. – Махачкала: Дагестанский государственный университет, 2020. – С. 116-122.
2. Александровский, С.В. Выбор устойчивой формы стратегического альянса в инновационном процессе / С.В. Александровский, Д.А. Фоменков // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 48(255). – С. 8-15.
3. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – Москва: Стандарты и качество, 2015. – 690 с.
4. Антикризисное управление: учебник / под ред. Э.М. Короткова. – Москва: ИНФРА-М, 2003. – 432 с.
5. Антонов, Г.Д. Управление проектами организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – Москва: Инфра-М, 2018. – 64 с.
6. Астанин, Д.Ю. Уточнение сущности понятия «бизнес-процесс» / Д.Ю. Астанин // Эконом Инфо. – 2006. – № 5. – С. 46-49.
7. Афанасьева, Ю.Е. Бенчмаркетинг как механизм успешного функционирования предприятия / Ю.Е. Афанасьева, Е.А. Горчакова // Современные технологии в мировом научном пространстве: сборник статей международной научно-практической конференции. – Уфа: Аэтерна, 2016. – С. 13-17.
8. Бавыкина, Е.Н. Реализация компетентностного подхода на предприятиях / Е.Н. Бавыкина // Развитие методологии современной экономической науки и менеджмента: материалы междисциплинарной всероссийской научно-практической конференции. – Севастополь: Севастопольский государственный университет, 2017. – С. 238-242.
9. Бариленко, В.И. Основы бизнес-анализа: учеб. пособие / В.И. Бариленко, В.В. Бердников, Р.П. Булыга [и др.]. – Москва: Кнорус, 2016.– 272 с.
10. Беккер, Й. Менеджмент процессов / Й. Беккер. – Москва: Эксмо, 2007. – 384 с.

11. Белова, Н.П. Управление знаниями в коммерческой организации / Н.П. Белова, Е.С. Ферафонтова // Вестник российского университета кооперации. – 2019. – № 1(35). – С. 13-15.
12. Берг, Г. Ключевые модели менеджмента. 77 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Г. Берг, П. Питерсма. – Москва: Лаборатория знаний, 2017. – 400 с.
13. Бормотко, А.С. Цифровизация бизнес-процессов в экономике РФ в условиях пандемии коронавируса / А.С. Бормотко, А.А. Федорова // Теоретические и прикладные вопросы экономики, управления и образования: сборник статей международной научно-практической конференции. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. – С. 30-34.
14. Боровинская, Т.С. Сравнительный анализ методов моделирования бизнес-процессов / Т.С. Боровинская // Бенефициар. – 2020. – № 69. – С. 7-14.
15. Бородай, В.А. Компетентностный подход в оптимизации бизнес-процессов управления персоналом / В.А. Бородай, А.С. Петренко // Достижения современной науки и образования: материалы международной междисциплинарной конференции. – Таганрог: ЭльДирект, 2017. – С. 161-164.
16. Буленко, Ю.А. Структурная модель развития бизнес-процессов компаний / Ю.А. Буленко // Материалы и методы инновационных исследований и разработок: сборник статей международной научно-практической конференции. – Уфа: Омега Сайнс, 2019. – С. 96-98.
17. Бьерн, А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / А. Бьерн. – Москва: Стандарты и качество, 2003. – 272 с.
18. Варзунов, А.В. Анализ и управление бизнес-процессами: учеб. пособие / А.В. Варзунов, Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева. – Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2016. – 112 с.
19. Вашко, Т.А. Информационно-аналитическая система мониторинга внешней среды предприятия сферы услуг: размышления о факторах / Т.А. Вашко, С.В. Здрестова-Захаренкова, И.А. Максименко // В мире научный

открытий. – Красноярск: Научно-инновационный центр, 2015. – № 9-4(69). – С. 1435-1446.

20. Веселовский, М.Я. Цифровые технологии и их влияние на инновационное развитие регионального промышленного комплекса / М.Я. Веселовский, Т.В. Погодина // Вопросы региональной экономики. – 2019. – № 1(38). – С. 21-26.

21. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство / Х. Виссема. – Москва: Финпресс, 2015. – 272 с.

22. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Экономист, 2011. – 342 с.

23. Гергиев, И.Э. CRM-платформа как специализированная система управления в цифровом обществе / И.Э. Гергиев, А.Е. Железова // Экономика и управление: проблемы, решения. – Москва: Научная библиотека, 2019. – С. 53-57.

24. Гилева, Т.А. Стратегия цифровой трансформации предприятия: сущность и структура / Т.А. Гилева // Цифровая экономика и индустрия 4.0: сборник трудов научно-практической конференции с зарубежным участием. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2020. – С. 40-54.

25. Гладченко, А.В. HR-вопросы при роботизации бизнес-процессов в организации / А.В. Гладченко, М.А. Ратковская // Сибирская финансовая школа. – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2019. – № 1(132). – С. 25-27.

26. Гордеева, И.В. Моделирование бизнес-процессов / И.В. Гордеева // Проблемы сертификации, управления качеством и документационного обеспечения управления: сборник материалов всероссийской научно-практической конференции. – Красноярск: Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, 2020. – С. 31-33.

27. Громов, А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А.И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 367 с.
28. Гузь, Д.А. Улучшение конкурентоспособности предприятия с помощью моделирования бизнес-процессов / Д.А. Гузь, Ю.С. Бровкова // Концепции и модели устойчивого инновационного развития общества: сборник статей международной научно-практической конференции. – Уфа: Омега Сайнс, 2020. – С. 52-56.
29. Деминг, У.Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / У.Э. Деминг, Т. Гуреш. – Москва: Альпина Паблишер, 2011. – 420 с.
30. Джестон, Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Д. Джестон, Й. Нелис. – Москва: Символ, 2015. – 512 с.
31. Друкер, П. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру / П. Друкер, Д. Макьярелло. – Москва: Эксмо, 2013. – 432 с.
32. Евтодиева, Т.Е. Применение цифровых технологий в логистике / Т.Е. Евтодиева // Вызовы цифровой экономики: точки прорыва в социально-экономическом развитии России и ее регионов: сборник статей по материалам всероссийской научно-практической конференции. – Москва: Московский финансово-юридический университет, 2019. – С. 77-84.
33. Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – Москва: Эксмо, 2016. – 300 с.
34. Затонский А.В. Информационные технологии: разработка информационных моделей и систем: Учебное пособие / А.В. Затонский – ИНФРА-М, 2014. – 344 с.
35. Зиновьева, Ю.В. Сущность бизнес-процессов в организациях: понятие и основные элементы / Ю.В. Зиновьева // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей международной научно-практической конференции. – Пенза: Наука и просвещение, 2017. – С. 224-226.

36. Змеев, Д.О. Разработка механизма, применяющиеся процесс разработки в среде управления проектами / Д.О. Змеев, А.С. Луговая, Д.А. Соколов // Наука. Технологии. Инновации. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2016. – С. 88-90.
37. Какую прибыль приносит бизнесу собственное мобильное приложение [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yclients-com.turbopages.org/yclients.com/s/blog/kakuju-pribyl-prinosit-mobilnoe-prilozhenie>.
38. Капорцева, О.Н. Инновационная логистика как фактор повышения эффективности управления бизнес-процессами / О.Н. Капорцева // Логистические системы и процессы в условиях экономической нестабильности: материалы международной заочной научно-практической конференции. – Минск: Белорусский государственный аграрный технический университет, 2017. – С. 72-74.
39. Карамова, Д.М. Диверсификация бизнес-процессов как фактор повышения эффективности производства: проблемы количественной оценки / Д.М. Карамова // Экономика и управление. – 2015. – № 1(123). – С. 85-91.
40. Карлина, Е.П. Функционально-стоимостной анализ как метод повышения эффективности бизнес-процессов компаний / Е.П. Карлина, А.Н. Таракова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2018. – № 4. – С. 36-44.
41. Ким, У.Ч. Стратегия глубокого океана: как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов / У.Ч. Ким, Р. Моборн. – Москва: НИРРО, 2005. – 254 с.
42. Клейменова, Г.В. Сущность и виды бенчмаркинга как современного метода управления бизнесом / Г.В. Клейменова, З.Г. Сипливая // Финансы и кредит. – 2012. – № 33. – С. 68-74.
43. Клочкова, М.С. Мерчандайзинг / М.С. Клочкова. – Москва: Дашков и Ко, 2014. – 266 с.
44. Кондратьев, В.В. Показываем бизнес-процессы / В.В. Кондратьев, М.Н. Кузнецов. – Москва: Эксмо, 2008. – 430 с.

45. Коннова, А.А. Методика применения инструментов бухгалтерского инжиниринга / А.А. Коннова // Актуальные вопросы устойчивого развития России в исследованиях студентов: управленческий, правовой и социально-экономический аспекты. – Челябинск: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2019. – С. 201-203.

46. Крайнева, Р.К. Повышение роли знаний в условиях современного менеджмента / Р.К. Крайнева // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2012. – № 3. – С. 252-254.

47. Крухмалева, А.В. Моделирование бизнес-процессов как фактор улучшения качества работы организации / А.В. Крухмалева // Инноватика-2020: сборник материалов международной школы-конференции. – Томск: СТГ, 2020. – С. 257-260.

48. Ктет, М.А. Оценка факторов, влияющих на поведение / М. А. Ктет. – Владивосток, 2020. – 230 с.

49. Лаврентьева, И.В. Организационная культура как управленческий инструмент в условиях развития цифровизации / И.В. Лаврентьева, Д.С. Руденко // Вестник Челябинского государственного университета. – 2019. – № 11 (433). – С. 132-137.

50. Лейник, М.С. Х-реинжиниринг бизнес-процессов в условиях цифровой экономики / М.С. Лейник, В.А. Зырянова // Технологии и корпоративные информационные системы в оптимизации бизнес-процессов цифровой экономики: материалы международной научно-практической очно-заочной конференции. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. – С. 56-59.

51. Леманов, В.В. Автоматизация подпроцессов менеджмента персонала / В.В. Леманов // Фундаментальные и прикладные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей международной научно-практической конференции. – Пенза: Наука и Просвещение, 2018. – С. 42-45.

52. Лопатина, Е.Н. Метод 8D как эффективный метод для решения проблем на предприятии / Е.Н. Лопатина, А.А. Пиксарева, Е.В. Шпак // Управлением качеством на этапах жизненного цикла технических и технологических систем: сборник научных трудов. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 31-34.

53. Матушевская, Е.А. Специфика построения системы контроллинга бизнес-процессов в условиях цифровизации экономики / Е.А. Матушевская, О.С. Доценко // Вестник российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2020. – № 3(111). – С. 132-144.

54. Махмутов, И.И. Сущность и виды аутсорсинга / И.И. Махмутов, И.А. Муртазин // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1-1.

55. Милехина, Л.А. Повышение эффективности управления предприятием на основе совершенствования бизнес-процессов: автореф. дис ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Людмила Александровна Милехина. – Саратов, 2011. – 24 с.

56. Мирошниченко, Ю.В. Повышение эффективности менеджмента торгового предприятия на основе реинжиниринга бизнес-процессов / Ю.В. Мирошниченко // Актуальные проблемы инновационного развития экономики: тезисы докладов международной научно-практической конференции. – Белгород: Белгородский университет кооперации, экономики и права, 2014. – С. 197-199.

57. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум / сост. О.И. Долганова, Е.В. Виноградова, А.М. Лобанова. – Москва: Юрайт, 2016. – 289 с.

58. Моисеенко, В.А. Управление бизнес-процессами в организациях сферы услуг / В.А. Моисеенко // Вопросы устойчивого развития общества. – Махачкала: Институт развития образования и консалтинга, 2020. – С. 27-34.

59. Москаленко, С.Г. CVP-анализ как инструмент принятия управлеченческих решений / С.Г. Москаленко // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2016. – № 3 (117). – С. 32-38.

60. Никитина, Е.П. Методы анализа и решения проблем, используемые в концепции бережливое производство / Е.П. Никитина // Ресурсосберегающие технологии в контроле, управлении качеством и безопасности: сборник научных трудов международной конференции. – Томск: Национальный исследовательский Томский политехнический университет, 2021. – С. 144-147.
61. Нурмагомедова, Н.В. Методика оптимизации бизнес-процессов управления предприятиями отрасли связи и информатизации: автореф. дис ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Наталья Викторовна Нурмагомедова. – Москва, 2010. – 28 с.
62. Ойхман, Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организации и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – Москва: Финансы и статистика, 1997. – 103 с.
63. Организация коммерческой деятельности в инфраструктуре рынка: учебник / В.В. Куимов, Ю.Ю. Суслова, Е.В. Щербенко, О.Н. Владимирова, [и др.]; под ред. В.В. Куимова. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2017. – 553 с.
64. Остапенко, А.О. Влияние корпоративной культуры на повышение эффективности деятельности предприятия / А.О. Остапенко // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы международной научно-практической конференции. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет, 2017. – С. 171-177.
65. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер. – Москва: Альпина Паблишер, 2017. – 288 с.
66. Пахомова, Н.Г. Цифровая компания как фактор повышения эффективности бизнес-процессов / Н.Г. Пахомова // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: сборник научных трудов. – Курск: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2020. – С. 36-39.

67. Петров, В.Б. Автоматизация бизнес-процесса торговой деятельности предприятия / В.Б. Петров // Современные информационные технологии: интеграция науки и практики: сборник материалов международной заочной научно-практической конференции. – Чебоксары: Чебоксарский кооперативный институт, 2019. – С. 177-181.
68. Печаткин, В.В. Формирование и развитие цифровой экономики в России как стратегический приоритет развития территорий в условиях пандемии / В.В. Печаткин // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 2. – С. 837-848.
69. Плещенко, В.И. Деловая репутация как фактор повышения эффективности бизнес-процессов / В.И. Плещенко // Наука и образование в XXI веке. – Тамбов: Юком, 2013. – С. 114-116.
70. Погорелова, Л.А. Формирование непрерывных инновационных процессов на предприятии в условиях становления цифровой экономики: автореф. дис ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Людмила Александровна Погорелова. – Москва, 2019. – 18 с.
71. Попова, А.А. Понятие бизнес-процесса и сеть бизнес-процессов организации / А.А. Попова // Экономика и региональное управление: сборник статей международной научно-практической конференции. – Брянск: Брянский государственный университет, 2017. – С. 792-795.
72. Попов, Е.В. Формирование эффективных межфирменных взаимодействий в условиях цифровизации / Е.В. Попов, В.Л. Симонова, А.Д. Тихонова // Лидерство и менеджмент. – 2020. – № 2. – С. 287-300.
73. Привалов, И.В. Особенности применения Process mining как инструмента совершенствования бизнес-процессов / И.В. Привалов, Ю.С. Больщакова // Социально-экономические преобразования и проблемы: сборник научных трудов. – Нижний Новгород: Научно-исследовательский социологический центр, 2019. – С. 82-91.
74. Притчина, Л.С. Цифровизация бизнес-процессов на современном этапе развития предприятий / Л.С. Притчина // Вопросы российской экономики

на современном этапе: материалы научной международной конференции. – Краснодар: Наука, 2019. – С. 188-190.

75. Редько, С.Г. Моделирование в управлении инновациями: учеб. пособие / С.Г. Редько. – Санкт-Петербург: ТПУ, 2010. – 94 с.

76. Родцевич, О.Н. Определение понятия «бизнес-процесс»: история возникновения и современное представление / О.Н. Родцевич // Вестник Полоцкого государственного университета. – 2015. – № 13. – С. 40-48.

77. Ротер, М. Учтесь видеть бизнес-процессы: Построение карт потоков создания ценности / М. Ротер. – Москва: Альпина Паблишер, 2015. – 136 с.

78. Рыбаков, М. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум / М. Рыбаков. – Москва: Дело, 2016. – 392 с.

79. Сергеева, О.Ю. Цифровая трансформация бизнеса / О.Ю. Сергеева, М.А. Сафиуллина, К.Р. Гарифуллина // Евразийский юридический журнал. – 2019. – № 11(138). – С. 402-404.

80. Соловьева, О.В. Основные бизнес-процессы. Виды бизнес-процессов / О.В. Соловьева // Тенденции развития науки: инновационный подход: сборник материалов международной научно-практической конференции. – Кемерово: Западно-Сибирский научный центр, 2019. – С. 239-241.

81. Суховерхов, Н.Ю. Метод определения значимости бизнес-процесса для компании / Н.Ю. Суховерхов // Самоуправление. – Москва: Вольное экономическое общество Москвы, 2020. – С. 403-406.

82. Тельнов, Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами: монография / Ю.Ф. Тельнов. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 185 с.

83. Токарева, С.А. Роль стратегии инновационного развития в обеспечении конкурентоспособности компаний / С.А. Токарева, В.А. Ускова // Информационные технологии в управлении и экономике. – Ухта: Ухтинский государственный технический университет, 2019. – С. 47-56.

84. Туманов, Е.В. Моделирование бизнес-процессов предприятия / Е.В. Туманов // Студент: наука, профессия, жизнь: материалы всероссийской

студенческой научной конференции с международным участием. – Омск: Омский государственный университет путей сообщения, 2020. – С. 426-431.

85. Управление бизнес-процессами предприятия: учеб. пособие / сост. Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 107 с.

86. Устинова, Л.Н. Особенности развития предприятий в условиях цифровизации / Л.Н. Устинова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. – 299 с.

87. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gks.ru>.

88. Фоменкова, Н.С. Цифровизация российского бизнеса в условиях кризиса / Н.С. Фоменкова // Актуальные проблемы развития социально-экономических систем в условиях цифровизации: сборник научных трудов. – Саратов: Амирит, 2020. – С. 125-129.

89. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Д. Чампи; СПБУ. – Санкт-Петербург, 1997. – 275 с.

90. Харина, Л.И. Бережливое производство: концепция, принципы и lean-технологии / Л.И. Харина, С.И. Ультан // Современная российская наука: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей всероссийской научно-практической конференции. - Пенза: Наука и просвещение, 2021. - С. 141-146.

91. Харрингтон, Х.Д. Оптимизация бизнес-процессов: Документирование, анализ, управление, оптимизация / Х.Д. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х.В. Нимвеген. – Санкт-Петербург: Азбука, 2002. – 328 с.

92. Хачатурян, А.А. Бизнес моделирование и алгоритмизация процессов высокотехнологичных компаний в условиях цифровизации экономики / А.А. Хачатурян, К.С. Хачатурян. – Москва: Институт проблем рынка Российской академии наук, 2019. – 335 с.

93. Чернявский, Д.И. Моделирование и реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие/ Д. И. Чернявский, Д. В. Рудаков. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. – 84 с.

94. Шебаршинова, Е.А. Информационные технологии как фактор повышения эффективности в управлении бизнес-процессами предприятий / Е.А. Шебаршинова // Студенческая наука для развития информационного общества: сборник материалов всероссийской научно-технической конференции. – Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. – С. 363-365.

95. Шеер, А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А.В. Шеер. – Москва: Весть-Метатехнология, 1999. – 173 с.

96. Ширинкина, Е.В. Особенности управления знаниями в формировании человеческого капитала на промышленных предприятиях в цифровой экономике / Е.В. Ширинкина // Современная научная мысль. – 2018. – № 3. – С. 176-180.

97. Щербаков, В.В. Автоматизация бизнес-процессов в логистике / В.В. Щербаков, А.В. Мерзляк. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 464 с.

98. Big Data [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.uplab.ru/blog/big-data-technologies>.

99. Porter, M.E. How Information Gives You Competitive Advantage / M.E. Porter, V.E. Millar // Harvard Business Review, 1985. – № 85 (July–August). – Р. 149-160.

100. V-ratio. Инструменты стратегического управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Instrumenty_strategicheskogo_upravlenia.pdf.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

УТВЕРЖДЕН
Протоколом № 1 общего собрания
ООО «АВЕДЭКС»
от «12 » февраля 2015 г.

УСТАВ

ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

«АВЕДЭКС»

(новая редакция)

г. Красноярск, 2015 г.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 1.1. Общество с ограниченной ответственностью «АВЕДЭКС», в дальнейшем именуемое «Общество», является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации.
- 1.2. Общество создано без ограничения срока его деятельности.

2. ФИРМЕННОЕ НАИМЕНОВАНИЕ И МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ ОБЩЕСТВА

2.1. Фирменное наименование общества

Полное:

на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью
«АВЕДЭКС»

Сокращенное:

на русском языке: ООО «АВЕДЭКС»

2.2. Место нахождения общества: Российская Федерация, Красноярский край, город Красноярск.

3. ЦЕЛЬ И ПРЕДМЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

- 3.1. Целью общества является извлечение прибыли.
- 3.2. Общество имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.
- 3.3. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).
- 3.4. Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:
- оптовая торговля чистящими средствами;
 - сдача внаем собственного недвижимого имущества;
 - покупка и продажа земельных участков;
 - покупка и продажа собственных нежилых зданий и помещений;
 - капиталовложения в собственность;
 - капиталовложения в ценные бумаги;
 - деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта;
 - производство излелий из асбестоцемента и волокнистого цемента;
 - производство сухих бетонных смесей;
 - производство товарного бетона;
 - производство изделий из бетона для использования в строительстве;
 - производство цемента;
 - производство парфюмерных и косметических средств;
 - производство средств для ароматизации и дезодорирования воздуха; производство полирующих и чистящих средств, восков;
 - производство мыла и моющих средств;
 - производство глицерина; мыла; моющих, чистящих полирующих средств;
 - розничная торговля товарами бытовой химии, синтетическими моющими средствами, обоями;
 - розничная торговля красками, лаками и эмалями;
 - розничная торговля туалетным и хозяйственным мылом;
 - розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами, кроме мыла;
 - оптовая торговля лакокрасочными материалами, листовым стеклом, санитарно-техническим оборудованием;
 - деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
 - деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле фармацевтическими и медицинскими товарами, парфюмерными и косметическими товарами, включая мыло;
 - оптовая торговля парфюмерными и косметическими товарами.

Деятельность общества не ограничивается перечисленными видами деятельности.

4. ПРАВОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ОБЩЕСТВА

4.1. Общество может иметь в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

4.2. Общество является непубличным хозяйственным обществом, уставный капитал которого разделен на доли. Общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников за исключением случаев, предусмотренных Гражданским кодексом РФ или другим законом.

4.3. Общество является корпоративным юридическим лицом (корпорацией).

4.4. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

4.5. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения. Печать общества может содержать также фирменное наименование общества на любом языке народов Российской Федерации и (или) иностранном языке.

4.6. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также

зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

4.7. Общество может участвовать и создавать на территории Российской Федерации и за ее пределами коммерческие организации.

4.8. Общество может на добровольных началах объединяться в союзы, ассоциации, а также быть членом других некоммерческих организаций, как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОБЩЕСТВА И ЕГО УЧАСТНИКОВ

5.1. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

5.2. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

5.3. Участники общества не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Участники общества, не полностью оплатившие доли, несут солидарную ответственность по обязательствам общества в пределах стоимости неоплаченной части доли каждого из участников.

5.4. В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

5.5. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам общества, равно как и общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

6. ФИЛИАЛЫ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА

6.1. Общество может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации и за ее пределами с соблюдением требований Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иных федеральных законов, а за пределами территории Российской Федерации также в соответствии с законодательством иностранного государства, на территории которого создаются филиалы или открываются представительства, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации.

6.2. Решение о создании филиалов и об открытии представительств принимает общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества утверждает положения о филиалах и представительствах и вносит в них изменения и дополнения.

6.3. Филиалы и представительства общества осуществляют свою деятельность от имени создавшего их общества. Ответственность за деятельность филиала и представительства общества несет создавшее их общество.

6.4. Филиал и представительство общества не являются юридическими лицами и действуют на основании утвержденных обществом положений. Филиал и представительство наделяются имуществом создавшим их обществом.

6.5. Руководители филиалов и представительств общества назначаются обществом и действуют на основании его доверенности.

7. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКОВ ОБЩЕСТВА

7.1. В связи с участием в корпорации ее участники имеют корпоративные (членские) права и обязанности в отношении Общества, предусмотренные кодексом РФ.

Участники общества вправе:

- участвовать в управлении делами общества в порядке, установленном Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и настоящим уставом;
- получать информацию о деятельности общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном его уставом порядке;
- принимать участие в распределении прибыли;
- в порядке, предусмотренном Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и настоящим уставом, продать или осуществить отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале общества одному или нескольким участникам общества либо, если это не запрещено настоящим уставом, другому лицу;
- выйти из общества путем отчуждения своей доли обществу, если такая возможность предусмотрена настоящим уставом, или потребовать приобретения обществом доли в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью»;
- получить в случае ликвидации общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость;
- принимать участие в голосовании (в том числе заочном) на общем собрании участников по всем вопросам его компетенции;
- выдвигать кандидатов в органы общества в порядке и на условиях, предусмотренных законом и настоящим уставом;
- вносить предложения в повестку дня общего собрания участников в порядке и на условиях, предусмотренных законом и настоящим уставом;
- участвовать в общем собрании участников лично и (или) через своих представителей;
- вносить дополнительные вклады в уставный капитал общества в случае принятия общим собранием участников решения о внесении дополнительных вкладов в уставный капитал общества;
- подать заявление о внесении дополнительного вклада в уставный капитал общества;
- в порядке, предусмотренном Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и настоящим уставом, выплатить действительную стоимость доли или части доли другого участника общества в случае обращения по требованию кредиторов взыскания на указанную долю или часть доли;
- требовать созыва внеочередного общего собрания участников в порядке и на условиях, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и настоящим уставом;
- созывать внеочередное общее собрание участников общества в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об

Таблица 1 Приложения Б – Сравнительный анализ действующих сил и ограничений в развитии предприятия ООО «Аведэкс»

Группа	Фактор	Значение фактора	Характеристика стратегического мероприятия	Сочетание факторов	Оценка	Стратегия	Оценка стратегий
Возможности	B ₁	2,4	1) Анализ спроса	(B ₁ +Си ₁)/2	2,6	Стратегия развития товаров	2,35
			2) Использование цифровых инструментов	(B ₁ +Си ₂)/2	2,25		
			3) Совершенствование ас-нта	(B ₁ +Си ₃)/2	2,2		
	B ₂	0,8	1) Применение цифр. технологий	(B ₂ +Си ₁)/2	1,8	Стратегия развития рынка	1,55
			2) Реклама в сети интернет	(B ₂ +Си ₂)/2	1,45		
			3) Программное обеспечение продаж	(B ₂ +Си ₃)/2	1,4		
	B ₃	0,6	1) Ликвидация не исп. фондов	(B ₃ +Си ₁)/2	1,7	Стратегия сокращения расходов	1,45
			2) Программа работы с фондами	(B ₃ +Си ₂)/2	1,35		
			3) Оценка персп. оборудования	(B ₃ +Си ₃)/2	1,3		
Угрозы	Y ₁	2,4	1) Снижение надбавок	(Y ₁ +Сл ₁)/2	2,0	Стратегия усиления позиций на рынке	1,98
			2) Программы лояльности	(Y ₁ +Сл ₂)/2	1,95		
			3) Закупка товаров в ценовом сегменте – эконом	(Y ₁ +Сл ₃)/2	2,0		
	Y ₂	2,4	1) Продвижение товаров и предприятия в сети интернет	(Y ₂ +Сл ₁)/2	2,0	Стратегия развития товаров	1,98
			2) Привлечение ценовыми акциями	(Y ₂ +Сл ₂)/2	1,95		
			3) Поиск взаимовыгодных поставщиков по ценовой политике	(Y ₂ +Сл ₃)/2	2,0		
	Y ₃	2,4	1) Разработка программы минимизации затрат	(Y ₃ +Сл ₁)/2	2,0	Стратегия развития рынка	1,98
			2) Выполнение всех необходимых директив	(Y ₃ +Сл ₂)/2	1,95		
			3) Пересмотр логистических схем	(Y ₃ +Сл ₃)/2	2,0		

Окончание таблицы 1 Приложения Б

Группа	Фактор	Значение фактора	Характеристика стратегического мероприятия	Сочетание факторов	Оценка	Стратегия	Оценка стратегий
Сильные стороны	Си ₁	2,8	1) Расширение ассортимента товаров	(У ₁ +Си ₁)/2	2,6	Стратегия развития товаров	2,35
			2) Клиентоориентированность	(У ₁ +Си ₂)/2	2,25		
			3) Работа с розничными покупателями	(У ₁ +Си ₃)/2	2,2		
	Си ₂	2,1	1) Программа развития сотрудников	(У ₂ +Си ₁)/2	2,6	Стратегия развития человеческого потенциала	2,35
			2) Улучшение условий труда	(У ₂ +Си ₂)/2	2,25		
			3) Повышение квалификации	(У ₂ +Си ₃)/2	2,2		
	Си ₃	2,0	1) Ликвидация не исп. фондов	(У ₃ +Си ₁)/2	2,6	Стратегия усиления позиций на рынке	2,35
			2) Программа работы с фондами	(У ₃ +Си ₂)/2	2,25		
			3) Оценка персп. оборудования	(У ₃ +Си ₃)/2	2,2		
Слабые стороны	Сл ₁	1,6	1) Разработка программы минимизации основных затрат	(В ₁ +Сл ₁)/2	2,0	Стратегия сокращения расходов	1,98
			2) Пересмотр затрат	(В ₁ +Сл ₂)/2	1,95		
			3) Ликвидация части прочих затрат	(В ₁ +Сл ₃)/2	2,0		
	Сл ₂	1,5	1) Пересмотр работы с поставщиками	(В ₂ +Сл ₁)/2	1,2	Стратегия усиления позиций на рынке	1,18
			2) Рост числа прямых посредников	(В ₂ +Сл ₂)/2	1,15		
			3) Дополнение к договорам по части неисполнения основных требований	(В ₂ +Сл ₃)/2	1,2		
	Сл ₃	1,6	1) Ввод новых услуг	(В ₃ +Сл ₁)/2	1,1	Стратегия усиления позиций на рынке	1,08
			2) Работа с розничными покупателями	(В ₃ +Сл ₂)/2	1,05		
			3) Реализация товаров через сайт	(В ₃ +Сл ₃)/2	1,1		

Таблица 1 Приложения В – Оценка и выбор стратегии в соответствии с целями предприятия ООО «Аведэкс»

Стратегии	Цели деятельности предприятия в сферах													Оценк а ³	
	маркетинг/ сбыт		снабжение/ логистика		финансы/ экономика		инновации/ технологии		управление		человеческие ресурсы		производство/ операции		
	ДЦ ¹	ВР ²	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	ДЦ	ВР	
Стратегия развития товаров	4	0,2	3	0,2	3	0,1	4	0,2	3	0,2	3	0,1	3	0,1	3,7
Стратегия развития человеческого потенциала	3	0,1	3	0,1	3	0,1	3	0,1	3	0,1	3	0,1	3	0,1	2,1
Стратегия усиления позиций на рынке	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	9,1
Стратегия сокращения расходов	3	0,1	2	0,1	2	0,2	3	0,1	2	0,1	2	0,2	2	0,2	2,2
Стратегия развития рынка	3	0,2	3	0,2	2	0,3	3	0,2	3	0,2	2	0,3	2	0,3	4,2
Сумма	X	1,0	X	1,0	X	1,0	X	1,0	X	1,0	X	1,0	X	1,0	X

¹ДЦ - оценка достижимости цели при реализации данной стратегии - в баллах (по принятой системе: от 1 до 5 или от 1 до 10, или от 1 до 100 и др.);²ВР: оценка вероятности реализации стратегии при данной цели - (от 0 до 1), при этом сумма вероятностей достижения по одной цели должна быть равна 1,0.³ Оценка рассчитывается по формуле $\sum_{i=1}^n DЦ_i \cdot BP_i$. Предпочтительная стратегия выбирается по критерию: $\Sigma \rightarrow \max$

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой ТЭТ
Кроп- И.В. Кротова
«_04_» __июня__ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОП
Чаплина А.Н. Чаплина
«_04_» __июня__ 2021 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Моделирование бизнес-процессов компаний в условиях цифровизации
тема

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

Научный
руководитель

М 01.06.21,
подпись, дата

доцент
должность

к.э.н.,
ученая степень

С.В. Здрестова-
Захаренкова
инициалы, фамилия

Выпускник

Бусл 01.06.21
подпись, дата

451942891
номер зачетной
книжки

ЭУ19-
06М-СУ
номер группы

К.И. Бусыгин
инициалы, фамилия

Красноярск 2021