

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт торговли и сферы услуг

Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

43.03.01 «Сервис» 43.03.01.31 «Сервис в торговле»

Совершенствование сервисных бизнес-процессов предприятия

Руководитель	_____	<u>доц. канд. эк. наук</u>	<u>О.Н. Есина</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ЭУ20-01БСТ</u>	<u>Д.Н. Иванова</u>
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>профессор, д-р экон. наук</u>	<u>Ю.Ю. Сулова</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические основы оценки сервисных бизнес-процессов на предприятии .....	5
1.1 Сущность, содержание, виды бизнес-процессов предприятия.....	5
1.2 Подходы к оценке сервисных бизнес-процессов на предприятии.....	11
1.3 Методы совершенствования сервисных бизнес-процессов.....	17
2. Оценка состояния сервисных бизнес-процессов АО ВК «Красноярская ярмарка» .....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО ВК «Красноярская ярмарка» .....	21
2.2 Анализ сервисных бизнес-процессов на АО ВК «Красноярская ярмарка» .....	27
2.3 Оценка сервисных бизнес-процессов на АО ВК «Красноярская ярмарка» .....	30
3. Разработка и обоснование направлений совершенствования сервисных бизнес-процессов в АО ВК «Красноярская ярмарка».....	34
3.1 Обоснование целевого сегмента потенциальных пользователей вводимого бизнес-процесса.....	34
3.2 Разработка направлений по совершенствованию сервисных бизнес-процессов на АО ВК «Красноярская ярмарка».....	39
3.3 Экономическое обоснование предложенных рекомендаций.....	45
Заключение .....	50
Список использованных источников .....	52
Приложения .....	58

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях нестабильности и цифрового развития, когда требования к качеству и ассортименту товаров и услуг диктует не производитель, а потребитель все более очевидной становится необходимость анализа и совершенствования бизнес-процессов на предприятиях.

Чтобы потребители были лояльны к предприятию, необходимо выбирать правильную стратегию ведения его деятельности. Этого можно достичь, проводя непрерывный анализ как внешних, таких как: изменение спроса потребителей, состояние экономики так и внутренних факторов - организационная структура, система управления, рентабельность, ценообразование. При этом важно проводить анализ бизнес-процессов, протекающих на предприятии.

Актуальность данной темы обуславливается тем, что для эффективного решения организационных и коммерческих задач, предприятиям необходимо выстроить бизнес-процессы, охватывающих все сферы деятельности. Они позволяют лучше контролировать и координировать работу предприятий на всех уровнях, быстро выявлять проблемы и проводить оптимизацию.

Целью дипломной работы является оценка и совершенствование сервисных бизнес-процессов на АО ВК «Красноярская ярмарка».

В соответствии с вышеуказанной целью в дипломной работе будут поставлены и решены следующие задачи:

- Изучить сущность и содержание сервисных бизнес-процессов;
- Выявить направления совершенствования сервисных бизнес-процессов;
- Рассмотреть подходы к оценке сервисных бизнес-процессов на предприятии;
- Представить организационно-экономическую характеристику деятельности АО ВК «Красноярская ярмарка»;
- Провести анализ сервисных бизнес-процессов на АО ВК «Красноярская ярмарка»;

- Осуществить оценку качественных и количественных характеристик сервисных бизнес-процессов АО ВК «Красноярская ярмарка»;
- Проанализировать среду функционирования АО ВК «Красноярская ярмарка»;
- Разработать направления по совершенствованию сервисных бизнес-процессов на АО ВК «Красноярская ярмарка»;
- Представить экономическое обоснование.

Объектом данной дипломной работы является предприятие АО ВК «Красноярская ярмарка».

Предметом исследования является сервисные бизнес-процессы на предприятии.

Теоретической основой исследования бизнес-процессов АО ВК «Красноярская ярмарка» в дипломной работе являются законодательные и нормативные акты Российской Федерации и ее субъектов; труды экономистов по изучаемым вопросам (Терещенко Н.Н. и Трусова С.В., Радченко Р.В. и Чернышенко В.В., Тюкавкин Н.М., Миронова Е.А. и других); публикации в периодической печати; результаты собственных исследований.

Методической основой написания дипломной работы является использование таких методов исследования как: метод сравнения, анализа, группировки, а также методов, применяемых для оценки и совершенствования бизнес-процессов: метод «GAP», модель «SERQUAL», а также метод «зона толерантности». Применение каждого из данных методов определяется характером решаемых в процессе исследования задач.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы 62 стр. Дипломная работа иллюстрирована 15 рисунками; 12 таблицами, 5 приложениями. Список использованных источников включает в себя 46 источников.

## **1. Теоретические основы оценки сервисных бизнес-процессов на предприятии**

## **1.1 Сущность, содержание, виды бизнес-процессов предприятия**

В период насыщения рынка разнообразными товарами и услугами на лидирующие позиции выходят неценовые методы конкурентной борьбы. Современные ожидания в сфере услуг требуют от субъектов данного бизнеса построения четких, нацеленных не столько на получение внутренней выгоды, а в большей степени на удовлетворение потребителей действий. Решить эти задачи позволяет моделирование бизнес-процессов. [15].

Понятие «бизнес-процесс» появилось в 70-е годы XX века, когда повсеместно начали использовать информационные технологии, требующие четкого алгоритма для введения и обработки информации. Методология, подразумевающая стандартизацию и регламентацию последовательности действий, быстро распространилась на бизнес-среду, поскольку позволяла внедрить системный подход к управлению деятельностью, оптимизировать процессы и получать лучший результат без роста затрат [17].

Современные концепции управления компанией подчеркивают необходимость четкого определения, измерения, анализа и улучшения бизнеса. Повышение эффективности бизнес-процессов является ключевым аспектом для предприятий, стремящихся сохранить свое положение на рынке. В последние 10–15 лет компаниям приходится совершенствовать свои бизнес-процессы в связи с растущими требованиями потребителей к качеству товаров и услуг.

Бизнес-процесс — совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя.

Радченко Р.В. и Чернышенко В.В. в своей работе объясняли необходимость анализа бизнес-процессов, которые не могут быть совершенны и их совершенствование необходимо для роста эффективности деятельности предприятий [39]. Такое же мнение имеют Пашук Н.Р. и Вивдыч Ю.О.,

которые считают, что основой эффективности деятельности предприятия является планирование всех необходимых для функционирования компании бизнес-процессов и их дальнейшее улучшение [34].

При этом на важность улучшения бизнес-процессов с помощью новых технологий, например, автоматизации некоторых процессов или внедрения новых технологий для оптимизации работы предприятия указывали Полицарпов М.С., Богачева М.Н. и Абрамова Е.А. [11, 36].

Давинчи Л. и Андри Й.Ф. предложили улучшить бизнес-процессы компании для роста эффективности ее деятельности с помощью внедрения SI/IT – технологий в существующие бизнес-процессы [8]. А Сербин В.В. и Жаналинова А.А. собрали ключевые рекомендации, основанные на научных достижениях по оптимизации методов управления многопоточными бизнес-процессами на современных предприятиях [9]. Также важность совершенствования бизнес-процессов для получения инновационных продуктов подчеркивает Котляр А.С. [26].

Таким образом, анализ бизнес-процессов является необходимой ступенью для бесперебойной работы предприятия, так как грамотно выстроенные бизнес-процессы помогают при появлении проблемы сразу понять причину ее возникновения и принять меры по ее устранению. При этом нужно совершенствовать существующие бизнес-процессы или внедрять новые для улучшения работы предприятия.

В современной экономике для управления бизнес-процессами используются процессный и функциональный подходы. Функциональный подход заключается в решении задач по осуществлению деятельности организации и достижения поставленных целей. Процессный подход связан с бизнес-процессами, представляющими реализацию определенных функции в конкретном периоде времени, т. е. это способ выполнения какой-либо бизнес-задачи. Бизнес-процесс включает в себя определенный набор функций и описывает порядок выполнения, последовательность действий, варианты реализации, а также порядок их взаимодействия между собой [13].

Бизнес-процессы имеют характерные признаки, которые отличают их от обычных процессов (табл.1).

Таблица 1 – Признаки бизнес-процессов [сост. по 17]

<b>Признак</b>	<b>Характеристика</b>
1.Структурированность	Каждый бизнес-процесс имеет свою структуру, которая описывает механизм его реализации, входящие в состав подпроцессы, операции и другие составляющие, входы, выходы, необходимые ресурсы. Благодаря этому он становится наглядным и простым для проведения анализа.
2.Цикличность	Бизнес-процесс представляет собой повторяющуюся последовательность действий, которые в итоге всегда должны приводить к результату, который был запланирован предприятием.
3.Системная замкнутость	Все действия от начала действий и до конечного результата происходят внутри бизнес-процесса и не выходят за определенные для него границы.
4. Целенаправленность	Бизнес-процесс ориентирован на потребителя результата. При этом, весь комплекс бизнес-процессов организации направлен на реализацию ее стратегии и достижение основных целей.
5. Измеримость	Для каждого бизнес-процесса должна быть разработана система показателей, с помощью которых определяется его эффективность.
6. Взаимозависимость	Бизнес-процесс работает в системе, т.е. каждый бизнес-процесс связан с другими, которые оказывают на него влияние. Процесс, ограничивающий производительность всей системы, является узким местом.

Управление бизнес-процессами является важной составляющей для бесперебойной работы предприятия, так как именно качественно построенные бизнес-процессы способствуют эффективному развитию деятельности предприятия и его устойчивости в динамично меняющихся условиях рынка и потребностей потребителей.

Бизнес-процессы на каждом отдельном предприятии имеют свою специфику, в зависимости от особенностей реализуемых товаров или услуг. Однако существуют общие правила, которые следует соблюдать на всех предприятиях при построении необходимых процессов (рис.1).

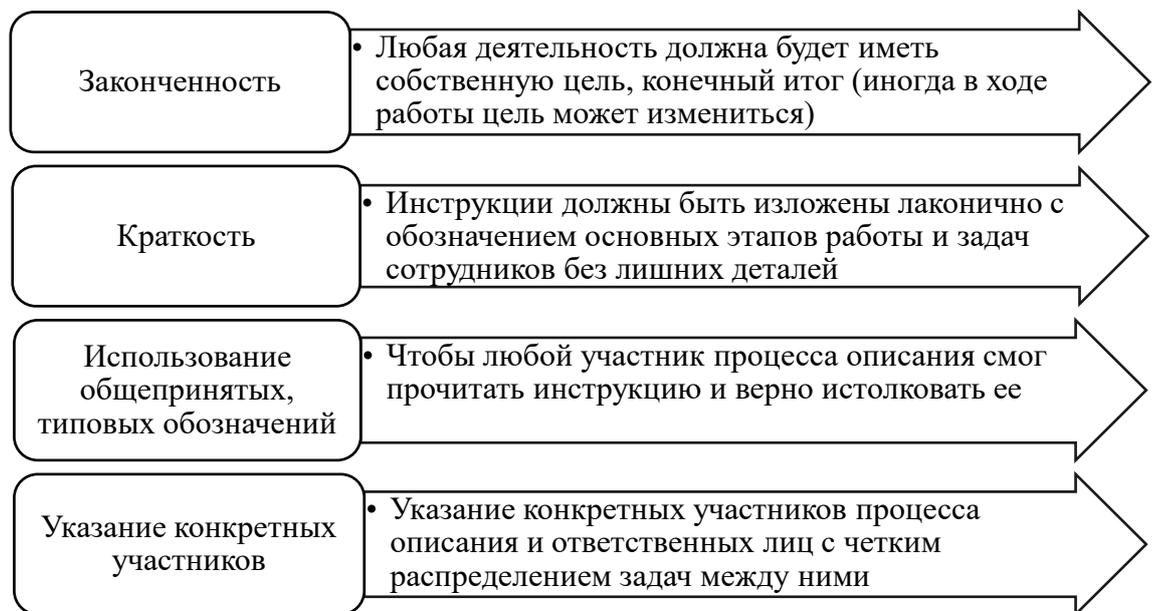


Рисунок 1 – Общие правила описания бизнес-процессов [сост. по 16]

Все бизнес-процессы делятся на 6 групп:

- Основная, представляющая полезную ценность для потребителей.
- Вспомогательная, обеспечивающая существование основных процессов, но не имеющая ценности для потребителей.
- Управляющая, предназначенная для контроля над основной и вспомогательной группой процессов и над процессом исполнения целей.
- Сопутствующая – вспомогательный вид процессов, которые будут приносить дополнительный доход.
- Группа развития, предназначенная для увеличения производительности и доходов предприятия.
- Категория совершенствования, направленная на улучшение рабочего процесса, повышения его качества.

Также существуют такие виды процессов как: внутренние и внешние, в зависимости от формы решаемых задач, а также структурные (оптимизируют рабочий процесс) и функциональные (направлены на решение текущих задач).

Существуют различные подходы к классификации бизнес-процессов. Автором были рассмотрены некоторые из них (табл.2).

Таблица 2 – Классификация бизнес-процессов [сост. по 15,17]

Признак классификации	Виды бизнес-процессов
По назначению	Основные. Исполнение основных процессов — смысл существования компании, поскольку они напрямую связаны с деятельностью, приносящей прибыль. Их эффективность определяет эффективность компании в целом.
	Поддерживающие. Они помогают выполнять основную деятельность, и, в свою очередь, могут подразделяться на обеспечивающие, сервисные, вспомогательные и т.д. Поддерживающие бизнес-процессы связаны с определенными затратами, и чем эффективнее они протекают, тем меньше расходов несет компания.
	Управляющие. Это бизнес-процессы, связанные с разработкой целей, стратегии и развитием компании, а также с процессами оперативного управления, планирования и контроля
По форме	Внутренние. Они протекают исключительно внутри компании и имеют только внутренних поставщиков и потребителей.
	Внешние. Эта группа бизнес-процессов подразумевает взаимодействие с клиентом или с другой организацией.
По функции	Функциональные. Подразумевают выполнение определенной задачи.
	Структурные. Направлены на поддержку рабочего процесса и его оптимизацию.
По критерию повторяемости	Постоянно повторяющиеся процессы – группа бизнес-процессов, которые непрерывно повторяются, при этом, конец одного цикла выполнения процесса одновременно является началом следующего цикла.
	Периодически повторяющиеся процессы – их отличие от повторяющихся в наличии перерыва между завершением процесса и его последующим выполнением и существование относительно устойчивого временного промежутка между выполнением бизнес-процессов.
	Процессы однократного выполнения – группа бизнес-процессов, выполняемых единовременно без запланированного повторения. В состав этой группы, как правило, включают процессы развития, проектно-конструкторские работы и выполнение различных проектов.

Следует отметить, что приведенный в таблице 2 перечень критериев классификации бизнес-процессов не является исчерпывающим. В современных научных исследованиях приводится множество других классификаций, количество которых постоянно расширяется.

Также существует несколько уровней бизнес-процессов, которые представлены на рисунке 2.

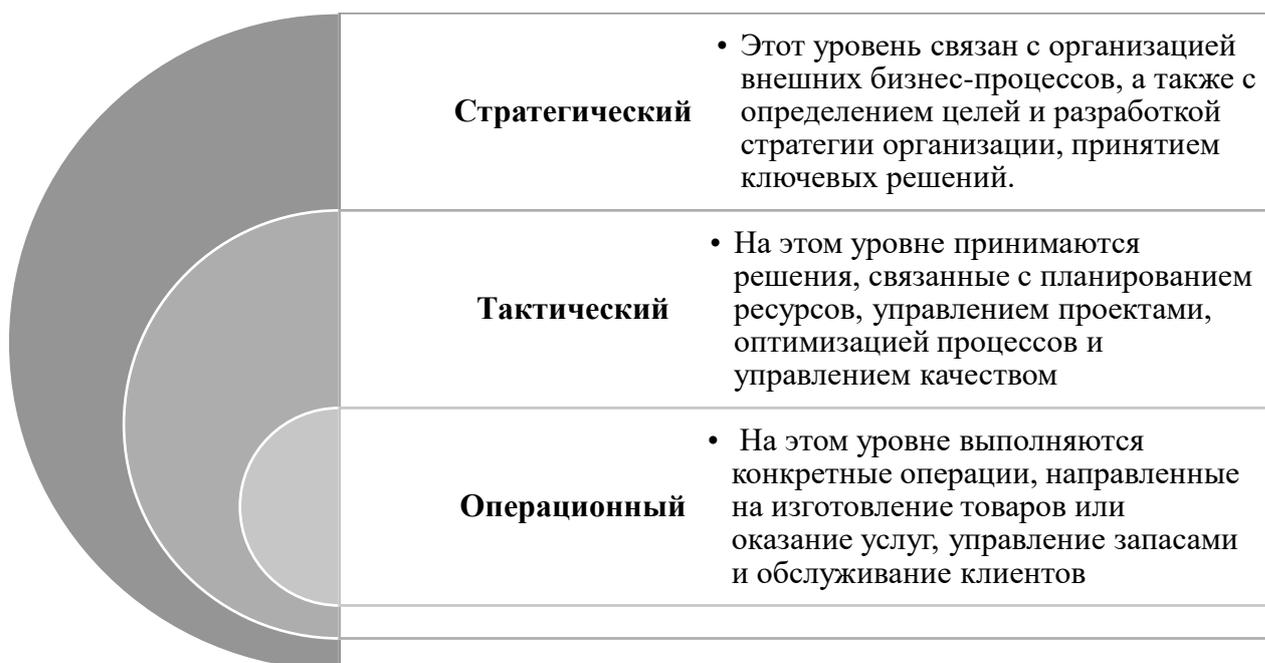


Рисунок 2 – Уровни бизнес-процессов [сост. по 16]

В зависимости от специфики компании могут выделяться дополнительные уровни. Бизнес-процессы верхнего уровня при переходе на следующий уровень разделяются на отдельные подпроцессы. И так происходит до тех пор, пока уровень не будет состоять из конкретных операций. Подобная многоуровневая структура позволяет наладить эффективное управление и координацию работы на разных уровнях организации, а также обеспечить соответствие операционной деятельности стратегическим целям компании.

Таким образом, построение и постоянное совершенствование бизнес-процессов является одним из наиболее логичных инструментов развития любого бизнеса. При запуске новой организации, структурного подразделения или для решения текущих проблем нужно правильно описать процессы, внедрить их и обеспечить контроль над выполнением поставленных задач. Каждый процесс должен давать четкий ответ на поставленный вопрос.

## **1.2 Подходы к оценке сервисных бизнес-процессов на предприятии**

Переход торговой деятельности предприятия на процессный подход для обеспечения и качественного снижения предполагает использование бизнес-процессов в качестве системы организации работы предприятия. Такой подход имеет ряд преимуществ над функциональными возможностями, он позволяет оптимизировать и автоматизировать всю бизнес-структуру предприятия.

Существует множество методов оценки бизнес-процессов, которые принято делить на две большие группы:

1. Количественные методы. Они являются наиболее сложными и дорогостоящими по количеству используемого времени для выполнения работ и объема анализируемых данных. Такие методы анализа сложны, но они достаточно полны и совершенны. Наиболее часто используемым является анализ ABC, который обеспечивает оптимизацию ресурсов и расходов компании; также предприятия контролируют производительность процессов с помощью различных показателей эффективности; Приведено сравнение результатов нотаций, а также имитационное моделирование, которое позволяет представить сетку процессов в виде различных моделей.

2. Качественные методы. Они имеют значение простоты выполнения и небольшой затратности. Подобные методы широко используются во многих компаниях, они хорошо известны и достаточно отработаны (SWOT-анализ; графические схемы) [46].

Содержание оценки сервисных бизнес-процессов, которая будет использована в ходе работы представлена на рис.3. Содержание данной оценки отображает эталонное и фактическое описание бизнес-процессов, их исполнителей, модели по которым будет производиться оценка и на основании которых разрабатывались рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов.

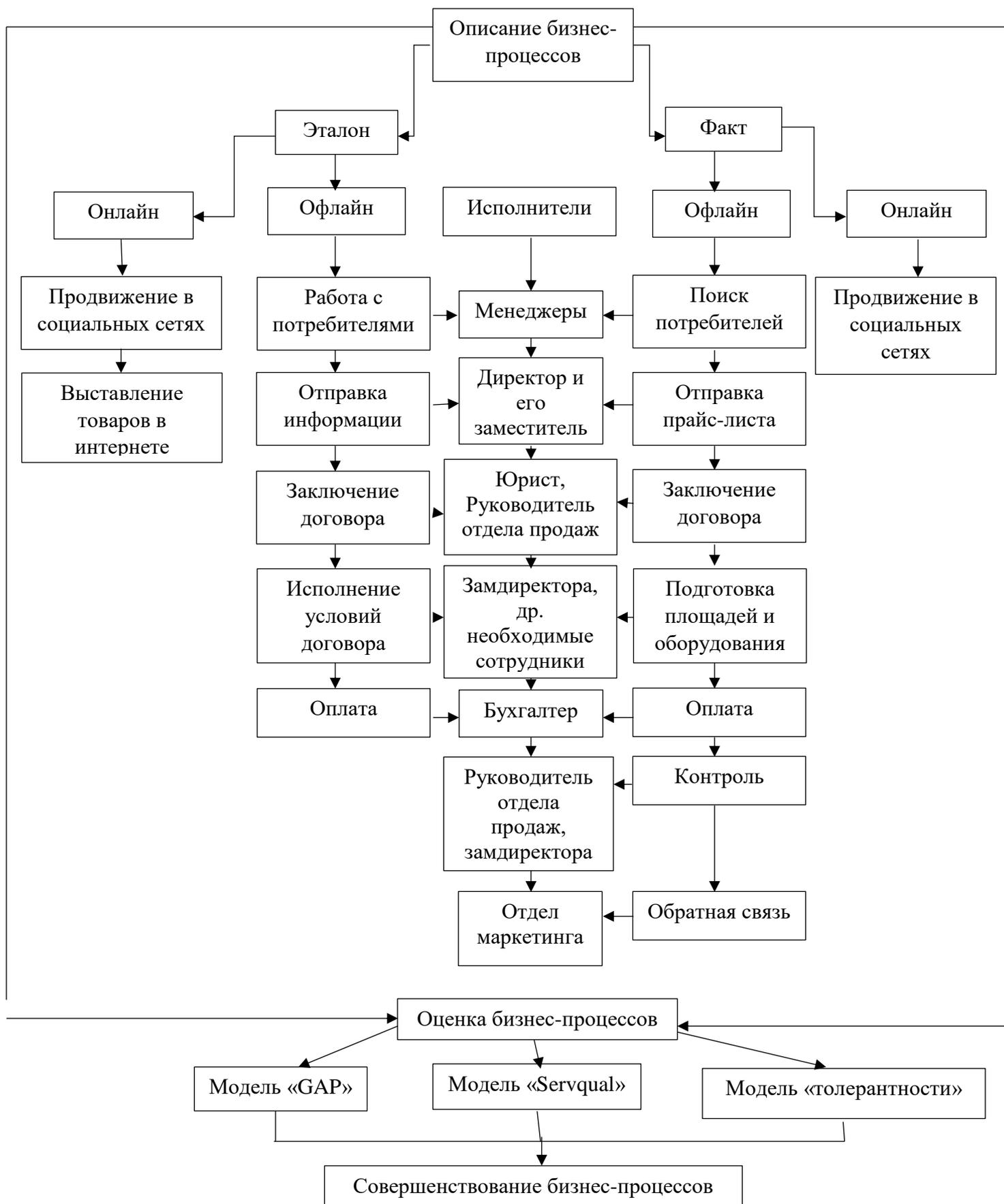


Рисунок 3 – Содержание оценки сервисных бизнес-процессов [сост. автор.]

Качество сервиса определяется как соответствие и/или превосходство его восприятия потребителями с имеющимися у них ожиданиями. На основе данного положения были разработаны несколько моделей качества сервиса, наиболее известными из которых являются: модель Gap, SERVQUAL, зона толерантности.

Модель качества обслуживания GAP исследует пять наиболее распространенных областей бизнеса, в которых ожидания могут не совпадать с результатами (рис.4).

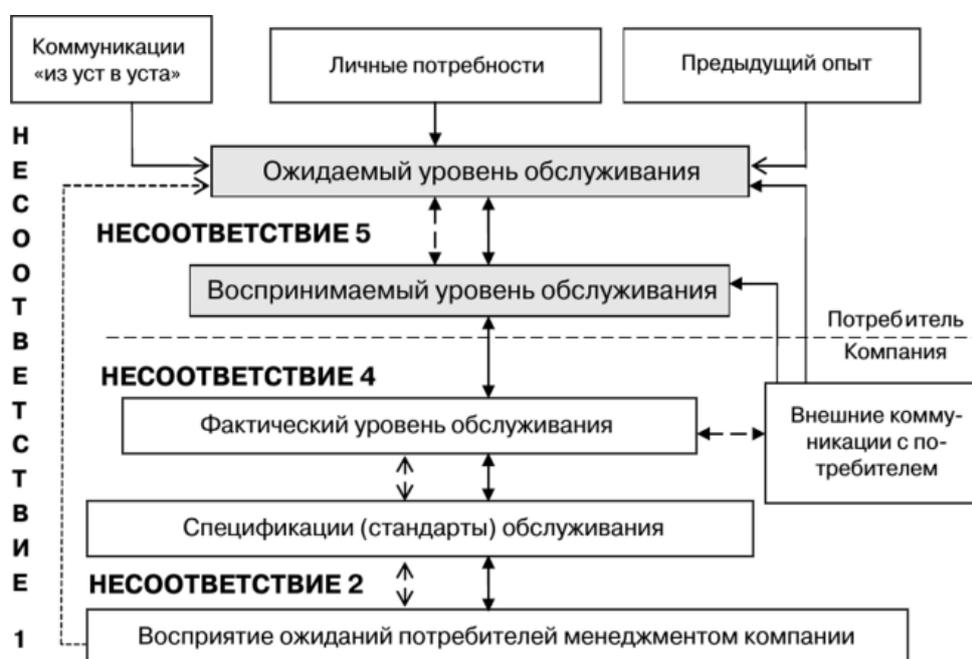


Рисунок 4 – Модель «GAP» [28]

Модель качества обслуживания «GAP» — это структура, которая используется для анализа удовлетворенности потребителей и определения областей, требующих улучшения. Этот инструмент, также известный как модель пяти разрывов, решает некоторые из наиболее распространенных коммуникационных проблем, которые могут привести к несоответствию между ожиданиями потребителей в отношении сервиса и тот сервис, который они фактически получают [30].

Разрывы по модели «GAP»:

- Разрыв 1. Предприятие не владеет информацией об ожиданиях потребителей, или информация, которой владеет менеджмент, неверна;
- Разрыв 2. Предприятие разрабатывает спецификации (стандарты качества) обслуживания, не соответствующие ожиданиям потребителей;
- Разрыв 3. Фактический уровень обслуживания не соответствует спецификациям (стандартам) качества обслуживания;
- Разрыв 4. Уровень обслуживания, заявленный в рекламе и прочих внешних коммуникациях компании, не соответствует фактическому;
- Разрыв 5. Воспринимаемый уровень обслуживания не соответствует ожиданиям потребителей [28, 43].

Предоставление отличного обслуживания клиентов может помочь компаниям сохранить своих текущих клиентов, увеличить доход и расширить свой бизнес. Многие компании используют модель качества обслуживания GAP, чтобы определить области, в которых они могут улучшить качество обслуживания клиентов.

Для определения качества услуг, реализуемых на предприятиях, существует так же инструмент SERVQUAL [29] (сокращение от Service Quality), разработанный А. Парашураманом, В.А Зайтамл и Л.Л Берри.

Он предполагает измерение качества услуги с помощью количественного показателя — индекса качества SQI (Service Quality Index), отражающего соотношение воспринятого и ожидаемого качества услуги:

$$SQI = M - N, \text{ где} \tag{1}$$

SQI – индекс качества предоставления услуг,

M – количество воспринятых услуг покупателем,

N – количество ожидаемых услуг покупателем.

При этом используются две базовые анкеты — для измерения ожиданий потребителя и его восприятия качества полученной услуги.

При использовании модели «SERVQUAL» в расчёт берутся пять основных параметров, из которых состоит «идеальный сервис» (рис.5).

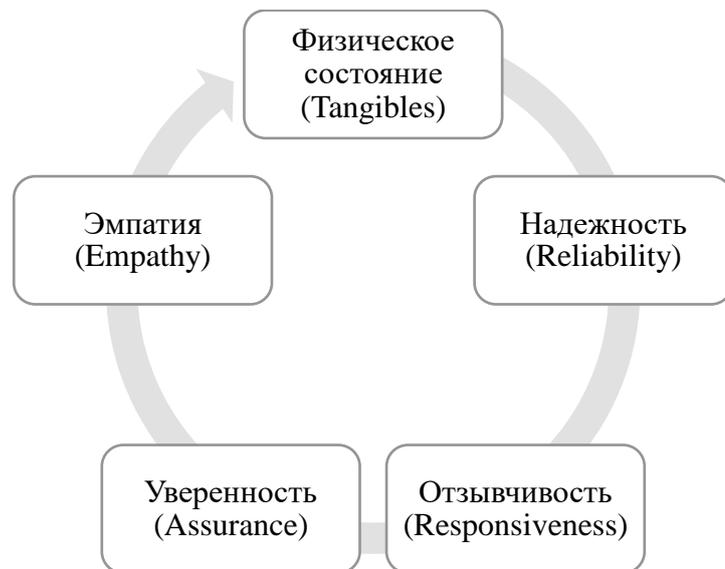


Рисунок 5 – Основные параметры модели «SERVQUAL» [сост. по 29]

К категории физического надо понимать всё, что клиент может оценить своими чувствами, включая всё, что задействовано в процессе оказания услуг: интерьер помещений, соблюдение санитарных норм, внешний вид персонала, технические оснащение предприятия (кассы-самообслуживания).

Под надежностью понимается эффективность компании в выполнении обещаний перед клиентами: безупречное функционирование системы онлайн-бронирования билетов, оперативная и точное перенаправление звонков по запросу клиента, а также высококачественное обслуживание в ресторане.

Отзывчивость отражает, насколько легко клиенты ощущают, что их пожелания и просьбы были услышаны: это относится к доброжелательности и вежливости сотрудников, а также к тому, как оперативно и внимательно персонал реагирует на замечания и претензии клиентов.

Под уверенностью подразумевается способность сотрудника организации вызвать доверие у потребителя и показать свою компетентность в предлагаемом продукте или услуге, посредством проведенной консультации для потребителя.

Эмпатия представляет собой особое отношение к каждому потребителю, которое включает в себя желание понять его личные потребности и

стремление удовлетворить их, предлагая качественный персонализированный сервис, что в последствии приведет к доверительным отношениям между потребителями и предприятием [29].

Наряду с моделью «Gap» и инструментом SERVQUAL при управлении качеством услуг может использоваться «зона толерантности» (Zone of tolerance) [28]. Ее построение и анализ также предполагают обращение к анкетам SERVQUAL, при этом к двум анкетам, описанным выше, добавляется третья, с помощью которой оценивается минимально приемлемое для потребителя качество услуги. Зона толерантности представляет разрыв между оценками «ожидаемого» и «минимально приемлемого» качеств услуги. Ширина зоны по каждой из детерминанта численно определяется как разность значений соответствующих оценок «ожидаемой» и «минимально приемлемой» анкет SERVQUAL.

Зона толерантности отображает рамки, в пределах которых клиенты готовы терпеть несовершенства в внешнем виде сотрудников, интерьере, техническом оснащении, соблюдении сроков обслуживания, эмоциональной отзывчивости, вежливости персонала, их профессиональных навыках и степенью индивидуализации подхода к клиентам. Разница между ожидаемым и фактическим качеством обслуживания влияет на удовлетворенность клиентов, что, в свою очередь, сказывается на продажах товаров и услуг.

Таким образом, на основе проведенного анализа подходов к оценке качества сервисных бизнес-процессов можно сделать вывод, что в настоящее время существует широкий спектр методов, которые необходимо применять в комплексе для наиболее эффективного результата.

В первой главе рассмотрены понятие и признаки бизнес-процесса, а также дана его классификация и выделены уровни бизнес-процессов. При этом были подробно представлены подходы к оценке сервисных бизнес-процессов таких как: модель Gap, SERVQUAL, зона толерантности. На основании представленных подходов во второй главе будет произведена оценка сервисных бизнес-процессов АО ВК «Красноярская ярмарка».

### 1.3 Методы совершенствования сервисных бизнес-процессов

Всем предприятиям необходимо предпринимать действия для повышения эффективности своей деятельности, так как стремительно меняющийся рынок и потребности потребителей диктуют новые условия. Однако лишь там, где процессное управленческое мышление становится системным, где оно лежит в основе всей управленческой системы, подобные действия осуществляются своевременно и комплексно. Для улучшения бизнес-процессов разрабатываются специальные системы [41].

Существует пять основных методов совершенствования бизнес-процессов, которые представлены на рис.6.



Рисунок 6 – Методы совершенствования бизнес-процессов [сост. автором]

На первом этапе FAST (метода быстрого анализа решений) необходимо выявить процесс, в котором возникла проблема и который требует оптимизации. Затем руководство компании принимает решение о внедрении FAST для улучшения выбранного процесса. Следующим шагом формируется команда FAST, устанавливаются цели по улучшению процесса. Группа

улучшения процесса предлагает идеи для оптимизации на основе мозгового штурма. Затем предлагаемые методы оптимизации представляются руководству, которое принимает окончательное решение о необходимости улучшения конкретного бизнес-процесса. [42].

Методика основана на интуиции экспертов, коллективной возможности генерировать новые идеи. Чаще всего применение FAST приводит к снижению затрат или уменьшению длительности процессов.

Бенчмаркинг основан на сравнении внутренних бизнес-процессов компании с практиками успешных организаций. Путем анализа эксперты выявляют факторы, негативно влияющие на работу компании. Исправление обнаруженных ошибок позволяет значительно улучшить качество продуктов или услуг, увеличить финансовые и другие показатели. Бенчмаркинг может быть внутренний и внешний (рис.7) [35].

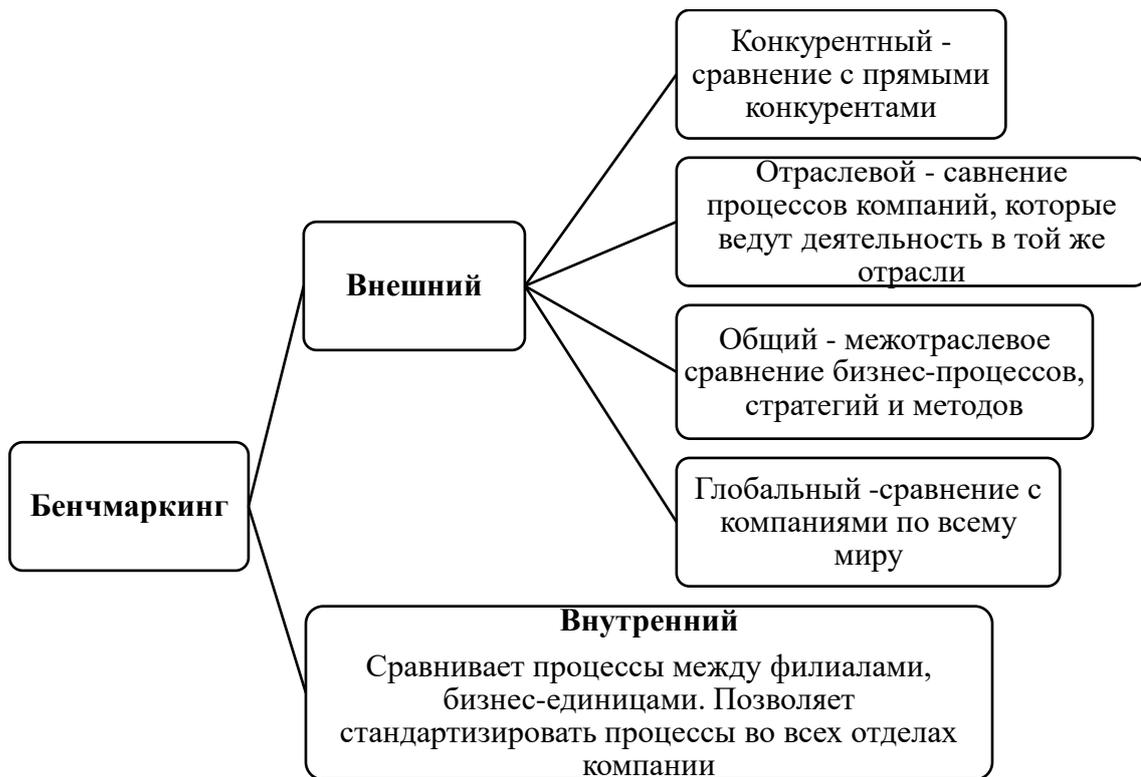


Рисунок 7 – Виды бенчмаркинга [сост. автором по 35]

Бенчмаркинг чаще всего применяется для внесения незначительных изменений в уже существующие бизнес-процессы. Например, если группа улучшения обнаруживает, что продукция конкурента привлекает клиентов своим стильным дизайном упаковки, то далее происходит поэтапное изменение собственного бизнес-процесса с добавлением новых элементов.

Основой процесса перепроектирования почти всегда служат изменения в потребностях потребителя. Перепроектирование применяется к процессам, которые работают эффективно, но нуждаются в корректировке. В большинстве случаев перепроектирование не проводится отдельно от бенчмаркинга – одновременно происходит сравнение будущего процесса с лучшими показателями и/или конкурентами. Чаще всего перепроектирование направлено на устранение избыточных операций, упрощение методов работы и внедрение автоматизации [42].

Существует довольно много определений термина «инжиниринг». В ГОСТ Р 57306-2016 дано следующее определение: инжиниринг (engineering) – это «инженерно-консультационная деятельность, содержанием которой является решение инженерных задач, связанных с созданием или совершенствованием продукции, систем и(или) процессов». При этом отмечается, что «предметом инжиниринга является не продукция (конечный результат деятельности), а интеллектуальный процесс решения творческих (инженерных) задач, связанных с проектированием и организацией процессов выполнения работ, оказания услуг» [7, 23].

При проведении инжиниринга бизнес-процессов основное внимание уделяется созданию процессов, которые учитывают все цели и задачи компании, удовлетворяют потребности как внешних, так и внутренних клиентов, а также учитывают место и роль предприятия в системе бизнес-процессов, их входы и выходы, показатели эффективности.

Инжиниринг бизнес-процессов подразумевает полную перестройку потоков материальных, финансовых и информационных ресурсов, что приводит к оптимизации организационной структуры компании,

перераспределению и сокращению используемых ресурсов, повышению уровня удовлетворенности клиентов [35].

Реинжиниринг бизнес-процессов (BPR - Business Process Reengineering) представляет собой радикальную переработку всех хозяйственных процессов в организации, осуществляемую специалистами. Этот процесс является сложным и требует значительных затрат. Однако реинжиниринг приводит к качественно новому уровню развития компании и является наиболее радикальным методом улучшения бизнес-процессов.

Реинжиниринг проводится в несколько этапов:

- Разработка образа (Vision) будущей организации и ее бизнес-процессов. У владельцев должно быть четкое понимание, как должен выглядеть и развиваться бизнес после изменений.

- Качественный и количественный анализ. Помогает понять, как функционирует фирма прямо сейчас, насколько она далеко от нужного образа.

- Разработка новых процессов и всей системы бизнеса. Создание информационной среды, разработка структуры.

- Тестирование и внедрение новых бизнес-процессов.

Методы совершенствования бизнес-процессов выбираются в зависимости от того, какие вопросы стоят перед реформаторами. FAST или бенчмаркинг позволяют оперативно устранить отдельные ошибки, перепроектирование и инжиниринг применяются для глубокого и комплексного разбора ситуации, для более сложных реформ. Реинжиниринг – еще более трудный подход, который можно назвать революционным [42].

Таким образом, существует необходимость совершенствовать бизнес-процессы любого предприятия, так как меняется рынок и поведение потребителей. При этом бизнес-процессы могут устаревать или требовать оптимизации для дальнейшей бесперебойной работы предприятия, что говорит о важности существующих методов совершенствования бизнес-процессов, которые помогают предприятиям преобразовать существующие бизнес-процессы в соответствии с поставленной перед компанией целью.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе рассмотрены понятие и признаки бизнес-процесса, а также дана его классификация и выделены уровни бизнес-процессов. При этом были подробно представлены подходы к оценке сервисных бизнес-процессов таких как: модель Gap, SERVQUAL, зона толерантности.

Также было выявлено, что построение и постоянное совершенствование бизнес-процессов является одним из наиболее логичных инструментов развития любого бизнеса. При запуске новой организации, структурного подразделения или для решения текущих проблем нужно правильно описать процессы, внедрить их и обеспечить контроль над выполнением поставленных задач. Каждый процесс должен давать четкий ответ на поставленный вопрос.

Во второй главе проанализированы сервисные бизнес-процессы. Сервисный бизнес-процесс продажи можно считать основным процессом АО ВК «Красноярская ярмарка», так как именно он позволяет предприятию не только получать прибыль, но и повышать лояльность реальных потребителей, при этом привлекая новых. Однако выставочному комплексу необходим бизнес-процесс продажи, который будет осуществляться в сети Интернет, с помощью онлайн-платформы для того, чтобы существенно повысить число потребителей, что в будущем поспособствует росту доходов.

АО ВК «Красноярская ярмарка» стоит обратить внимание на потребности потребителей, так как по нескольким методикам оценки таких как: модель Gap, SERVQUAL, зона толерантности, во второй главе было выявлено расхождение между ожиданиями и фактическим получением результата оказания услуги в отрицательную сторону. Предприятию необходимо провести анализ потребностей потребителей, в приоритете создание онлайн-платформы для продажи товаров ярмарки, что позволит увеличить рекламу в Интернете, привлечь новых потребителей. Также данный ход станет новинкой для выставочного комплекса, что позволит повысить

лояльность потребителей и привлечь множество разнообразных предприятий с интересной продукцией.

В третьей главе был проведен сегментный анализ потребителей АО ВК «Красноярская ярмарка», также автор представил направления совершенствования сервисных бизнес-процессов предприятия и их экономическую обоснованность.

У предприятия АО ВК «Красноярская ярмарка» отсутствует четкое разделение на сегменты, несмотря на то, что основных групп потребителей всего две, внутри данных групп отсутствует определенный портрет потребителя, так как каждая ярмарка направлена на определенную группу потребителей, что не дает определенности в выборе сегментов. Однако, АО ВК «Красноярская ярмарка» в основном получает прибыль за счет сдачи площадей в аренду, поэтому для предприятия выгоднее прилагать усилия для привлечения экспонентов, т.е. различных юридических лиц или индивидуальных предпринимателей, которые будут выставлять свою продукцию на различных организуемых предприятием ярмарках и выставках.

Для совершенствования сервисных бизнес-процессов выставочного комплекса были разработаны 4 направления: модернизация предприятия, обучение персонала, создание парковки и проект по созданию онлайн-платформы. Предприятию нужно провести анализ потребностей потребителей, в приоритете создание онлайн-платформы для продажи товаров ярмарки, что позволит увеличить рекламу в Интернете, привлечь новых потребителей. Также данный ход станет новинкой для выставочного комплекса, что позволит повысить лояльность потребителей и привлечь множество разнообразных предприятий с интересной продукцией. То есть основным направлением выбран проект по созданию сайта-агрегатора, так как продвижение в онлайн-среде является перспективным в современном мире. Также для данного проекта представлено экономическое обоснование и расчет эффективности проекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4. Ч. 2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ в ред. от 28.06.2022 с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023. № 225-ФЗ. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 28.12.2009 №381-ФЗ ред. от 14.07.2022 с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023. N 352-ФЗ. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. О защите прав потребителей [Электронный ресурс]: федер. закон от 07.02.1992 №2300-I ред. от 14.07.2022 с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023. N 266-ФЗ. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ ред. от 19.12.2022 с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ ред. от 19.12.2022 с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». - Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/).
6. ГОСТ Р 51304-2022 Услуги торговли. Общие требования [Электронный ресурс]. – Взамен ГОСТ Р 51304-2009; введ. 01.01.2023. – Москва: Стандартинформ, 2022. - Режим доступа: <https://internet-law.ru/>.
7. ГОСТ Р 57306-2016. Инжиниринг. Терминология и основные понятия в области инжиниринга. – введ. 01.09.2017 – Москва: Стандартинформ, 2018 - Режим доступа: <https://internet-law.ru/>.

8. Davinci, L. Redesign The Heavy Equipment Company's Business Processes Based on EAP Using The Zachman Framework / L. Davinci, J.F. Andry // International Journal Of Open Information Technologies. – 2019. – № 12. – P. 70-76.

9. Serbin, V.V. Management of the process of designing multi-stream business processes / V.V. Serbin, A.A. Zhanalinova // Вестник Алматинского университета энергетики и связи. – 2023. – № 1 (60). – P. 163-172.

10. DNS [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.dns-shop.ru/catalog/17a8932c16404e77/personalnye-kompyutery/?p=2>. – Дата доступа: 17.11.2023.

11. Абрамова, Е.А. Построение модели автоматизации бизнес-процесса продажи объектов недвижимости / Е.А. Абрамова // Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". – 2023. – № 53. – С. 268-272.

12. Азизова А.В. Методические подходы к оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов // Электронный научный журнал «Век качества». 2020. №3. С. 47-59.

13. Аналитика и управление бизнес-процессами предприятий и организаций: учебное пособие / Н.М. Тюкавкин, Е.А. Миронова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – С. 80.

14. АО ВК "Красноярская ярмарка" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/383478>. – Дата доступа: 30.01.24.

15. Бизнес-процесс: понятие и классификация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://studmir.com/biznes-proczess-ponyatie-i-klassifikacziya/>. – Дата доступа: 28.01.2024.

16. Бизнес-процессы и их описание [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://zvonobot.ru/blog/opisaniye-biznes-protssesov-chto-eto-analiz-skhema>. – Дата доступа: 28.01.2024.

17. Бизнес-процессы предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://snrd.ru/blog/chto-takoe-biznes-processy-predpriyatiya/>. – Дата доступа: 28.01.2024.

18. Богатая, И.Н. Исследование особенностей бизнес-процесса «Продажи» в коммерческих организациях и основных тенденций развития его внутреннего контроля и аудита / И.Н. Богатая, В.И. Ковалева // Вестник Евразийской науки. – 2021. – Т. 13, № 2. – С. 1-16.

19. Большой гайд по управлению бизнес-процессами: главное, что должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/management/bolshoy-gayd-ob-upravlenii-biznesprotsessami-glavnoe-chto-dolzhen-znat-kazhdyu-menedzher/>. – Дата доступа: 28.01.2024.

20. Готовое решение (шаблон) для сайта-агрегатора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://agregator-wp.ru/>. – Дата доступа: 18.11.2023.

21. Готовое решение для размещения сайтов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://beget.com/ru/hosting/virtual>. – Дата доступа: 18.11.2023.

22. Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А. И. Громова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — С. 367.

23. Инжиниринг бизнес-процессов: пособие для обучающихся по специальности 1-27 80 01 «Инженерный бизнес (по направлениям)» / Б. А. Железко, О. А. Лавренова. – Минск: БНТУ, 2021. – С. 102.

24. Инструкция по созданию сайта-агрегатора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://yagla.ru/blog/marketing/instrukciya-po-sozdaniyu-sayta-agregatora-s-primerami--2110m94955/>. – Дата доступа: 21.11.2023.

25. Исхакова, Л. Малый, средний и крупный бизнес: чем они отличаются / Л. Исхакова // Совкомблог. – 2023. – С. 1-4.

26. Котляр, А.С. Построение схемы бизнес процессов вывода инновационного продуктового компании / А.С. Котляр // Вестник академии. – 2022. – № 1. – С. 43-53.

27. Методы оценки качества услуг: сравнительная характеристика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://riorpub.com/ru/nauka/article/13472/view>. – Дата доступа: 29.01.2024.

28. Модели качества обслуживания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://bstudy.net/678839/turizm/modeli\\_kachestva\\_obslyzhvaniya](https://bstudy.net/678839/turizm/modeli_kachestva_obslyzhvaniya). – Дата доступа: 29.01.2024.

29. Модель «SERVQUAL» — эффективный способ измерения сервиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://4brain.ru/blog/%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C-servqual/#:~:text=%>. – Дата доступа: 29.01.2024.

30. Модель качества обслуживания GAP [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://buom.ru/chto-takoe-model-kachestva-obslyzhvaniya-gap-s-primerami/>. – Дата доступа: 29.01.2024.

31. Описание бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biznes-repetitor.ru/stati/sistema/opisanie-biznes-protsessov/>. – Дата доступа: 28.01.2024.

32. Отзывы об АО ВК "Красноярская ярмарка" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://yandex.ru/maps/org/krasnoyarskaya\\_yarmarka/1098172112/reviews/?ll=92.923215%2C56.040707&z=16](https://yandex.ru/maps/org/krasnoyarskaya_yarmarka/1098172112/reviews/?ll=92.923215%2C56.040707&z=16). – Дата доступа: 29.01.2024.

33. Официальный сайт МВДЦ "Сибирь" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.krasfair.ru/about/>. – Дата доступа: 30.01.24.

34. Пашук, Н.Р. Функционирование бизнес-процессов организации на стадиях жизненного цикла / Н.Р. Пашук, Ю.О. Вивдыч // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, № 1 (30). – С. 264-267.

35. Петрова, А.В. Оптимизация бизнес-процессов как механизм обеспечения эффективного функционирования и развития предприятия / А.В. Петрова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2023. – № 11 (87). – С. 259-263.

36. Поликарпов, М.С. Автоматизация бизнес процессов управления гостиничным бизнесом в среде 1С предприятие / М.С. Поликарпов, М.Н. Богачева // Инновационные научные исследования. – 2022. – № 6-2(20). – С. 74-82.

37. Преимущества использования сайтов-агрегаторов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.business-gazeta.ru/article/346729>. – Дата доступа: 17.11.2023.

38. Прокопец, Т.Н. Анализ методов оценки качества предоставляемых услуг сервисных предприятий / Т.Н. Прокопец, С.Н. Комарова, В.А. Логвинова // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 37. – С. 268-273.

39. Радченко, Р.В. Анализ бизнес-процессов - элемент оптимизации и проектирования бизнес-процессов / Р.В. Радченко, В.В. Чернышенко // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2022. – № 3 (41). – С. 33-37.

40. Сегментирование B2B рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blog.oy-li.ru/segmentaciya-b2b-rynka-osnovnye-kriterii-i-pnyansy-deleniya-pokupatelej-na-klastery/>. – Дата доступа: 05.11.2023.

41. Совершенствование бизнес-процессов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hsbi.hse.ru/articles/sovershenstvovanie-biznes-protsesov-na-predpriyatii/>. – Дата доступа: 01.04.2024.

42. Совершенствование бизнес-процессов: практические подходы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://standartno.by/blog/interviews-with-experts/sovershenstvovanie-biznes-protsesov-prakticheskie-podkhody/>. – Дата доступа: 01.04.2024.

43. Терещенко Н.Н. Методологические подходы к оценке качества услуг предприятий розничной торговли: монография / Терещенко Н.Н., Трусова С.В.; Краснояр. гос. торг. -экон. ин-т. – Красноярск, 2011. – С. 166.

44. Устав АО ВК "Красноярская ярмарка". Машинопись. Красноярск, 2021. С. 13.

45. Фадеева, А.А. Моделирование бизнес-процесса "Сервисное обслуживание" для обеспечения конкурентоспособности предприятия / А.А. Фадеева // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – С. 1-7.

46. Цой, Е.Э. Качественные методы оценки бизнес-процессов / Е.Э. Цой, И.А. Красюк, Д.С. Владимирова // Инновационная экономика: перспективы развития и перспективы. – 2018. – № 8. – С. 189-194.

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг

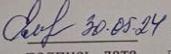
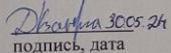
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Ю.Ю. Сулова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

43.03.01 «Сервис» 43.03.01.31 «Сервис в торговле»

Совершенствование сервисных бизнес-процессов предприятия

Руководитель	 подпись, дата	<u>доц. канд. эк. наук</u> должность, ученая степень	<u>О.Н. Есина</u> инициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата	<u>ЭУ20-01БСТ</u> группа	<u>Д.Н. Иванова</u> инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____ подпись, дата	<u>профессор, д-р экон. наук</u> должность, ученая степень	<u>Ю.Ю. Сулова</u> инициалы, фамилия