

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование бизнес-процессов организации

Обучающийся

О.С. Салихов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Салихов Олег Султанович.

Тема работы: «Совершенствование бизнес-процессов организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова.

Цель исследования – разработать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов компании ООО «Лимузин».

Объект исследования: ООО «Лимузин».

Предмет исследования является совершенствование бизнес-процессов на предприятии ООО «Лимузин».

Методы исследования – факторный анализ, количественно-статистический анализ и сравнение, описание, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и расчеты.

Первая глава работы посвящена теоретическим основам бизнес-процессов организации.

Во второй главе рассматривается общая характеристика деятельности ООО «Лимузин», анализ бизнес-процессов и выявление ключевых проблем.

В третьей главе предлагаются мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов ООО «Лимузин» и расчет их экономической эффективности.

Практическая значимость исследования заключается в том, что при внедрении предложенных мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов, ООО «Лимузин» сможет повысить продуктивность деятельности, ускорить рабочие процессы, сократить расходы экономических и временных ресурсов, минимизировать возможные финансовые потери, ликвидировать затратные и неоправданные процессы.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 21 источника, приложения - 2. Общий объем работы 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 5.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы бизнес-процессов организации.....	7
1.1 Понятие, сущность, виды и описание бизнес-процессов.....	7
1.2 Современные подходы к управлению бизнес-процессами.....	12
2 Анализ деятельности организации ООО «Лимузин».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Анализ основных бизнес-процессов ООО «Лимузин».....	30
3 Мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов ООО «Лимузин».....	39
3.1 Основные направления для совершенствования бизнес-процессов.....	39
3.2 Расчет экономической эффективности внедрения мероприятий.....	50
Заключение.....	53
Список используемых источников.....	55
Приложение А.....	58
Приложение Б.....	59

Введение

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы. Экономика России переживает не лучшие времена. Введенные санкции в отношении России, затронули все сферы экономики: энергетика, строительство, металлургия, сельское хозяйство и в том числе, автомобильная промышленность.

Крупнейшие иностранные автопроизводители перестали работать на территории Российской Федерации, прекратили поставки автозапчастей, пропала возможность покупки оригинальных запчастей. Это привело к резкому росту цен на остаток автомобилей иностранного производства, к удорожанию технического обслуживания машин из-за дефицита запасных частей для них, задержка в логических цепочках поставок запчастей, падение покупательской способности клиентов. Пострадал и рынок труда, занятых граждан в сфере автомобилестроения, в связи с уходом зарубежных компаний и закрытием их предприятий.

Сервисному бизнесу необходимо адаптироваться к новым условиям рынка в ситуации экономической нестабильности. Самое время уделить внимание совершенствованию бизнес-процессов, найти внутри компании резервы, финансовые и организационные, чтобы занять высокие конкурентные позиции на долгие перспективы.

На основании вышеизложенного предметная область исследования бакалаврской работы является актуальной перспективной

Цель бакалаврской работы – разработать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов компании ООО «Лимузин».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы бизнес-процессов;
- описание организационно-экономической структуры и деятельности рассматриваемой компании;

- произвести анализ основных бизнес-процессов ООО «Лимузин»;
- выявить ключевые моменты и проблемы на основе проведенного анализа бизнес-процессов;
- предложить мероприятия по повышению эффективности бизнес-процессов;
- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий;
- сделать вывод по эффективности внедрения разработанных мероприятий.

Объект исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Лимузин» (ООО «Лимузин»).

Предмет исследования является совершенствование бизнес-процессов на предприятии ООО «Лимузин».

Информационной базой бакалаврской работы послужили труды российских и зарубежных специалистов, экономистов и бизнес-аналитиков в исследуемой области, нормативная документация и бухгалтерская отчетность ООО «Лимузин», Интернет-ресурсы.

Методы исследования – факторный анализ, количественно-статистический анализ и сравнение, описание, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и расчеты.

Практическая значимость исследования заключается в том, что при условии внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов, организация ООО «Лимузин» сможет повысить продуктивность деятельности, ускорить рабочие процессы, сократить расходы экономических и временных ресурсов, минимизировать возможные финансовые потери, ликвидировать затратные и неоправданные процессы.

Данная работа состоит из трех глав, введения, заключения и списка используемой литературы.

Первый раздел работы посвящен теоретическим основам, раскрывается понятие и виды бизнес-процессов, прописаны шаги,

использующиеся при описании бизнес-процессов, рассмотрены современные подходы к управлению бизнес-процессами в организации.

Во втором разделе изучается объект исследования, рассматривается общая характеристика деятельности ООО «Лимузин», организационно-экономическая структура, описание и анализ бизнес-процессов, выявление ключевых проблем.

В третьем разделе предлагаются мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов в организации ООО «Лимузин» и расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

По каждом разделе описаны краткие выводы.

В заключении формулируется общие выводы по результатам выполненной выпускной квалификационной работы.

Общий объем работы 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 5.

1 Теоретические основы бизнес-процессов организации

1.1 Понятие, сущность, виды и описание бизнес-процессов

Бизнес-процесс – это последовательность взаимосвязанных действий, направленная на достижение определенной, конкретной цели организации.

Бизнес-процесс – совокупность различных видов деятельности, в рамках которой на «выходе» используется один или несколько видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «входе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя [2].

Бизнес-процесс – это система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы - результаты процесса, - представляющие ценность для потребителей [1].

Любой бизнес-процесс компании имеет четыре основных параметра (Рисунок 1).

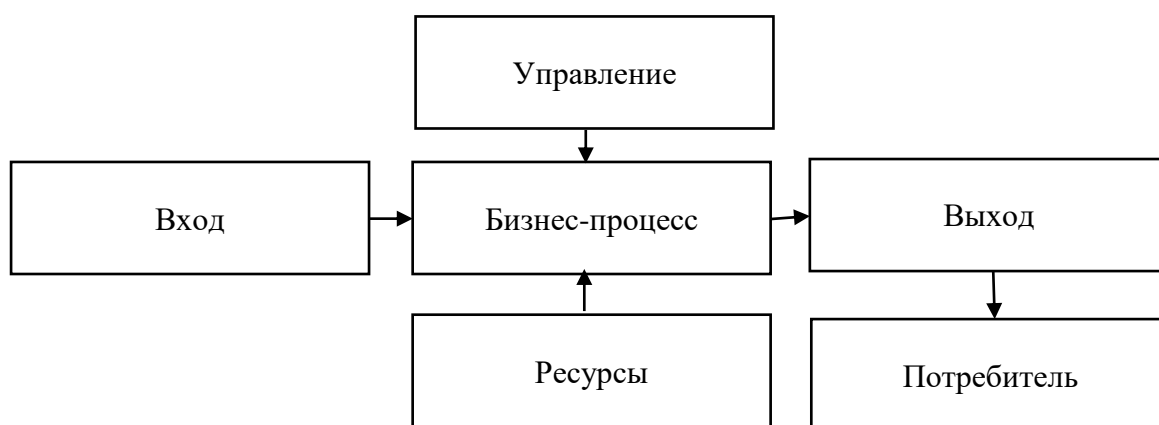


Рисунок 1 – Структура бизнес-процесса

Вход – сырье, информация, материалы, которые используются бизнес-процессом для получения конечного результат.

Управление – стандарты, правила, инструкции, требования.

Ресурсы – оборудование, персонал организации, технологии.

Выход – результат, продукт, услуга. Любой бизнес-процесс без выхода не имеет смысла [5].

Любой бизнес-процесс начинается со спроса потребителя и заканчивается его удовлетворением. На рисунке 2 представлена характеристика бизнес-процесса.

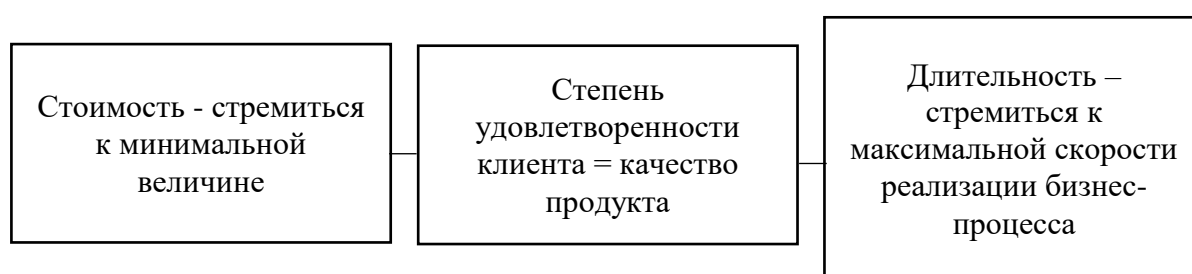


Рисунок 2 – Характеристика бизнес-процесса организации

Бизнес-процессы подразделяют на три вида:

- управляющие,
- операционные,
- поддерживающие.

Управляющие – это управленческие решения, отвечают за всю систему бизнеса и помогают верно принимать решения.

Операционные – это центр, ядро деятельности компании, от данных бизнес-процессов напрямую зависит прибыль компании, производство, продажи, маркетинг, логистика, снабжение.

Поддерживающие – вспомогательные бизнес-процессы, которые обеспечивают поддержку, такие как управление персоналом, финансовый контроль, техническая поддержка, бухгалтерский учет, то есть они не создают прибыль, но нужны для помощи бизнеса.

Также выделяют процессы развития, они нужны для усовершенствования, улучшения готового продукта/услуги, и процессы управления. Процессы управления ничего не производят, но без них невозможна работа других бизнес-процессов, так как они ставят конкретные цели и стандарты, которые обеспечивают работу других бизнес-процессов компании [12].

При описании бизнес-процессов необходимо придерживаться следующих шагов.

Первый шаг – определиться с целью описания, для чего необходим процесс описания бизнес-процесса, каждая организация выявляет для себя важный момент, к которому стремиться, например, оптимизация, снижение себестоимости.

Второй шаг, описание цели самого бизнес-процесса, результата. Прописать ожидаемый результат, чтобы не отклоняться от его реализации.

Третий шаг, встреча с руководителями отделов, подразделений, руководящим составом компании. Здесь необходимо выявить нюансы по работе каждого конкретного отдела, и как руководители смогут предоставить эту информацию.

Четвертый шаг, встреча с коллективом, сотрудниками организации. Выделяются активные сотрудники, компетентные специалисты отделов, которые могут внести ясность в процесс и смогут выполнить работу наиболее эффективно.

Пятый шаг – приоритетные задачи. После встреч с руководителями и специалистами, важно выделить значимые задачи, построить план действий, разделенный на главные и второстепенные задачи.

На шестом шаге следует определить начало и конец бизнес-процесса, определить ключевые точки бизнес-процесса, от каждой точки необходимо получить результат.

Седьмой шаг требует сформировать наглядный черновик, визуализировать весь процесс, и направить руководителям отделов и другим

выделенным для данной работы специалистам, для дальнейшего согласования, и внесения корректировок и предложений с их стороны. Затем следует согласование плана бизнес-процесса, и после внесения всех замечаний, согласования и утверждения - предоставление финальной версии бизнес-процесса.

Последний шаг, это оформление готового документа. К текстовому описанию и графической модели прилагаются другие документы.

Работа с бизнес-процессами в компании невозможна без управления, управление создает конечную цель каждого процесса, управление подразумевает постоянный анализ и оптимизацию процессов. Для этого используются специальные платформы BPM-системы (BPMS), которые позволяют автоматизировать бизнес-процессы и набирают все большую популярность. Ранее внедрение таких систем было дорого и сложно, сейчас они доступны даже малому бизнесу и за несколько недель полностью внедряются в компании. Сводится к минимуму бумажный документооборот, снижается количество ошибок, создание единой цифровой среды позволяет безопасно хранить большие объемы данных. Возможность создания цифровых копий бизнеса, с его помощью можно протестировать различные варианты развития проектов, заранее спрогнозировать риски [3], [4].

Плюсы построенных бизнес-процессов:

- построение правильной и четкой коммуникации сотрудников, понимание кто и за что отвечает, кто что делает;
- бизнес-процесс позволяет заметить ошибки до того, как они могут повлиять на конечный продукт, тем самым ухудшить качество продукции;
- эффективные действия, весь процесс нагляден, сразу заметны лишние действия, которые могут отнять время и не принесут желаемого результата;

- снижение риска человеческой ошибки, порядок работы строго регламентирован, четкий план действий и ответственности сотрудников;
- устранение пробелов в бизнес-процессе, при описании бизнес-процесса сразу ясно, где и что не работает или работает не в полную силу и требует изменения;
- экономия временных затрат;
- повышение продуктивности;
- экономия ресурсов, с правильно выстроенным бизнес-процессом выстраивается работа без лишних издержек.

К минусам бизнес-процессов можно отнести следующее:

- неправильное внедрение, неправильно выстроенные изначально цели;
- сотрудники действуют по строго прописанным шагам бизнес-процесса, что может снизить их инициативность, при этом необходимо донести до сотрудников, что возможно корректировки в рамках улучшения;
- сложность внедрения, сопровождается тем, что иногда тяжело воспринимать новое, когда было привычно работать по-старому и вполне все устраивало сотрудников [18].

Бизнес-процессы – важная часть работы каждой организации любой сферы деятельности, которая стремится ставить конкретные цели и достигать этих целей и поставленных задачи при минимальных затратах финансовых и трудовых ресурсов. Грамотное описание бизнес-процессов, постоянная оптимизация и совершенствование, позволяет найти проблемные места, сложности, возникающие в процессе деятельности, и устранить их в кратчайшие сроки.

1.2 Современные подходы к управлению бизнес-процессами

В современных условиях бизнес-среда непрерывно меняется, необходимо быстро адаптироваться к возникающим изменениям на рынке, появлению новых технологий, инноваций, предпочтений клиентов, и чтобы оставаться конкурентноспособными и успешными, компании должны совершенствоваться, улучшать свои бизнес-процессы и эффективно управлять ими. Для этого в настоящее время существует огромное количество подходов к управлению бизнес-процессами, использование того или иного подхода обусловлено размером организации или же каким видом деятельности она занимается.

Реинжиниринг – инструмент для эффективной адаптации к изменениям на рынке, подходит тем, кто нуждается в большой перестройке своих бизнес-процессов, требует кардинальных перемен в организации и его целью служит улучшение показателей компании. Применяют, когда снижается рентабельность бизнеса [7].

Важно не путать реинжиниринг с оптимизацией или модернизацией в компании, существуют существенные отличия, по которым можно характеризовать реинжиниринг. Во-первых, бизнес-процесс меняется полностью, реинжиниринг фундаментален. Во-вторых, преобразования и изменения в компании проводятся глубокие, если при обычной оптимизации изменения в бизнес-процесс внедряют постепенно, то это и значит, что улучшение будет растягиваться на долгое время, реинжиниринг радикален. В-третьих, показатели резко меняются, и только в лучшую сторону, реинжиниринг скачкообразен. В-четвертых, отличие от оптимизации, что реинжиниринг создает бизнес-процессы с нуля, а не улучшает уже имеющиеся бизнес-процессы. В-пятых, внедрение происходит по инициативе руководителя, начать его может только руководство компании, а улучшение производится по инициативе сотрудников организации. И наконец, реинжиниринг более рискованная процедура [6].

Существует кризисный реинжиниринг, в случае если отсутствие процедуры реинжиниринга может повлечь банкротство предприятия, и реинжиниринг развития, прибыль есть, организация работает стабильно, но показатели замедлились.

Также различают эволюционный и революционный виды реинжиниринга. При эволюционном, сфера деятельности компании не меняется, остается прежней, а революционный реинжиниринг уже предполагает одновременно обновление и бизнес-процессов, и сферы деятельности.

Текущий реинжиниринг затрагивает изменения в отдельных показателях внутри одного бизнес-процесса, процессный инжиниринг меняет весь бизнес-процесс, и системный вид реинжиниринга вовлекает в изменения все бизнес-процессы организации [8].

Причинами для начала реинжиниринга могут послужить следующие обстоятельства в компании (Рисунок 3).

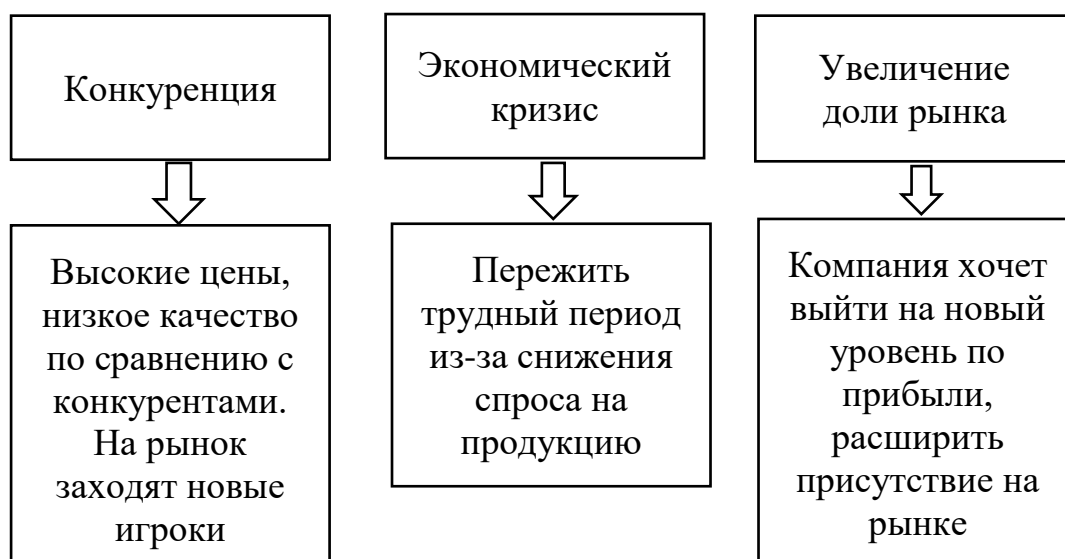


Рисунок 3 – Обстоятельства для проведения реинжиниринга

Бенчмаркинг – поиск перспективных идей, изучение и внедрение, оценивание и сопоставление лучшего опыта организаций-конкурентов или организаций-партнёров в свою компанию, что в дальнейшем помогает выстроить грамотную стратегию для развития своей организации с целью увеличения общей эффективности бизнес-процессов и бизнеса в целом [21].

Обычно сравниваются организации с похожим видом деятельности и аналогичной целевой аудиторией. Обмен информацией становится более реален, вероятен, так как отсутствует конкуренция между компаниями, и при этом сравнить определенную функцию своей организации с идентичной функцией в другой компании менее проблематично [20].

Основные этапы для проведения бенчмаркинга, всего их восемь.

Первый этап заключается в выявление узких мест, проблемных зон в организации, которые требуют улучшений.

Второй этап – поиск конкурентов лидеров в аналогичной сфере деятельности или организаций со схожими проблемами. Необходимо найти организации, которые уже сталкивались с подобным и благополучно справились с такими проблемами, чтобы подчеркнуть опыт и применить его в своей организации.

Третий этап предполагает сбор сведений, информации, которую нужно проанализировать. Проведение маркетингового исследования, которое поможет оценить реальное положение фирмы, информации о состоянии рынка, о целевой аудитории продукта, о ценах, конкурентах, опираясь на объективные, точные данные [11].

На этапе четвертом происходит анализ информации, полученной на третьем этапе проведения бенчмаркинга. Обзор причин возникновения кризисных моментов предприятия, почему результаты других организаций лучше, избавиться от них и в итоге улучшить показатели бизнеса.

Затем необходима корректировка существующей бизнес-стратегии или создание новой, это пятый этап. На основе полученной информации, проведенного анализа, выявлении слабых сторон, создается или вносится

корректировка в стратегию организации, которая поможет улучшить показатели и процессы на предприятии, но для этого лучше четко следовать составленному плану с указанными сроками по достижению изменений.

Шестой этап включает внедрение и реализацию стратегии в бизнес-процессы, учитывая финансовые расходы, затраты на реорганизацию.

Седьмой этап – анализ внедренной стратегии, ее эффективность после внедрения, необходимо проанализировать полученные KPI с запланированными, то есть ключевые показатели эффективности, демонстрирующие насколько эффективно организация достигает бизнес-целей.

И наконец, повторение процедуры бенчмаркинга, создание системы, где процесс будет проводиться регулярно, ведь систематический анализ позволит контролировать результаты, их улучшение или ухудшение.

Плюсы и минусы бенчмаркинга. К плюсам можно отнести следующие позиции:

- избежание чужих проблем и ошибок;
- создание благоприятной среды для дальнейшего развития;
- внедрение новых условий и стандартов работы на предприятии;
- следование тенденциям на активно развивающемся рынке;
- повышение показателей и эффективности.

Самый главный минус при проведении бенчмаркинга это сбор полной, открытой и достоверной информации о конкурентах, также к минусам относятся:

- единоразовое проведение анализа бенчмаркинга, единожды не имеет смысла, так как должна появиться система, комплекс, который приведет к исключению ошибок в будущем;
- точное копирование шаблонов, поведения чужих стратегий компаний конкурентов без внесения условий именно характерных для

деятельности своей организации, то есть всегда необходимо вводить новые условия, адаптироваться к изменениям на рынке;

– попытка обновить сразу все сферы деятельности, что отнимает много времени и обходится дорого организации [15].

Метод быстрого анализа решения, FAST. Краткосрочное внесение изменений, в крайне сжатые сроки, в течении 90 дней позволяет улучшить тот или иной бизнес-процесс, но фокусируется организация только на одной проблеме или теме.

Для начала собирается группа, на совещании группы участники обсуждают и предлагают решения и дальнейшие сценарии изменения по одной важной теме, после чего руководство фирмы одобряет или отклоняет выдвинутые решения [14].

Преимущество данного метода в скорости принятия решения, быстрота реализации, минимизации затрат, но и есть недостатки, которые проявляются в том, что нет глубокого исследования во взаимосвязях с другими бизнес-процессами в компании, и тем самым меры по улучшению и совершенствованию выбранного бизнес-процесса могут носить кратковременный характер [9].

Концепция «бережливого управления» или «бережливое производство», включает в себя целую систему, которая влияет на оптимизацию всех бизнес-процессов внутри организации, выявляет потенциал и роль каждого сотрудника в организации для фокусирования на максимальном уровне на нуждах потребителя, их целевого клиента [6], [16].

Существует множество методик данной концепции, которая применяется для решения разного рода задач, в том числе:

- Kanban;
- Scrum;
- картирование процессов;
- диаграмма Исикавы.

Kanban – визуализация поставленных целей для команды сотрудников. Для начала использования методики используется доска, она может быть как виртуальная, так и физическая, доску разделяют на этапы, в основном их три: сделать, в работе и готово, и с помощью карточек, на которых описана та или иная задача, при выполнении она перемещается в следующую колонку. Главное условие перемещения карточки это конечно же завершение указанной задачи, не перенос на потом. Плюс Kanban – разгруженность коллектива, за счет разделения большого объема работы на более мелкие и точные задачи, для каждого сотрудника имеется свой набор операций, здесь многозадачность не в приоритете [17].

Scrum – разработка продукта, которому нет аналога. Владелец продукта собирает команду проекта, в нее входят программные разработчики, составляется техническое задание из требований к продукту, ставятся конкретные задачи, которые делятся на короткие периоды времени, обычно максимум до 4 недель, каждый день команда обсуждает задачи на стендан-митингах, происходит регулярный обмен мнениями и обратной связи, то есть постоянно происходят улучшения и обновления продукта [10].

Часто путают между собой Kanban и Scrum, но есть ощутимые отличия (Таблица 1).

Таблица 1 – Отличия Kanban и Scrum

Kanban	Scrum
Нет совещаний команды	Совещания обязательны
Перемены последовательны	Перемены в основном кардинальные
Нет распределения ролей в команде	Четко распределены роли в команде
Есть отправная точка и она обязательна	Нет отправной точки
Команда из разных специалистов	Только кросс-функциональная команда, имеет все навыки, чтобы выполнить работу и не зависеть от сотрудников, которые не являются частью команды

Картирование процессов – направлена на улучшение производительности труда, наглядная графическая схема, где указываются ключевые точки и какие ключевые точки в итоге можно устранить без явных нарушений в работе - лишние, проблемные ключевые точки - непроизводительные затраты и процессы. «Карта» помогает команде сформировать единое понимание всего процесса, избежать повторяющихся функций, увидеть проблемные места наглядно, избежать потерь [19].

Диаграмма Исикавы, еще один визуальный инструмент. Отображение проблем и возможных решений, ранее собранных методом мозгового штурма команды. Визуализация причинно-следственных связей, горизонтальная линия выражает проблему или также результат, который необходимо получить, и от этой линии представлены факторы, которые влияют на горизонтальную линию, факторы различны: связаны с людьми, персоналом, с рабочими процессами, оборудованием, технические аспекты, материалы, сырье, среда, как внешняя, окружающая, так и условия работы, факторы, связанные с методами работы. Каждая категория дополнительно рассматривается подробно, собираются разные точки зрения сотрудников, опыт сотрудников учитывается, что позволяет выполнить анализ более всесторонне [13].

Подведем краткие выводы по первой главе бакалаврской работы:

- современная бизнес-среда находится в условиях нестабильности, постоянная адаптация к изменениям на рынке, к изменениям внешних факторов, конкурентная борьба, поэтому каждому предприятию необходимо построение правильных бизнес-процессов для стабильного результативного развития;
- бизнес-процесс является основой успешного управления организацией;
- бизнес-процессы важно, чтобы понимать, как действительно работает компания на данный момент, как стандартизировать работу,

как выйти на стабильное и качественное выполнение работы сотрудниками;

– каждая компания должна оптимизировать свою коммерческую деятельность, переходить к новым, инновационным бизнес-моделям, улучшать основные и вспомогательные бизнес-процессы, повышать уровень производительности труда, чтобы быть успешными и легко противодействовать неблагоприятным тенденциям в экономике;

– реинжиниринг вносит изменение бизнес-процессов с целью улучшения показателей компании, и изменения могут реализовываться быстро, затрагивать всю деятельность компании, а также отдельные ее направления;

– бенчмаркинг помогает превзойти конкурентов или партнёров в качественных показателях, увеличение прибыли, уменьшение расходов производства, то есть взять от них лучшее, но бенчмаркинг надо проводить регулярно, чтобы поддерживать достигнутые результаты;

– метод быстрого анализа решения, FAST – главное условие проведения, это сосредоточиться на одной отдельно взятой проблеме в фирме и внедрить принятые решения в течении последующих 90 дней;

– бережливое производство – постоянное стремление к совершенству во всем, что вы делаете в организации, но при этом повышение эффективности только тех действий, которые приносят пользу для организации и ее клиентам, а устраняют бесполезные действия и ненужные операции.

2 Анализ деятельности организации ООО «Лимузин»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Лимузин».

Сокращенное наименование: ООО «Лимузин».

ООО «Лимузин» зарегистрировано по адресу: 248000, Калужская область, г. Калуга, ул. Гагарина, д. 13.

Фактический адрес: 248000, Калужская область, г. Калуга, ул. Академика Королёва, д. 27.

ООО «Лимузин» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц от 9 апреля 1998 года.

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью.

Основные реквизиты организации: ИНН: 4028020597, КПП: 402701001, ОГРН: 1024001342210, регистрационный номер в ПФР: 050025008456 от 23 апреля 1998 г., регистрационный номер в ФСС: 400028444440001 от 20 декабря 1999 г.

Сведения Росстата: ОКПО 48353831, ОКАТО 29401000000, ОКТМО 29701000001, ОКФС 16, Частная собственность, ОКОГУ 4210014, Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно.

Компания состоит на учете в налоговом органе (Управление Федеральной налоговой службы по Калужской области) с 27 марта 2023 года.

Статус организации: коммерческая, действующая.

Вид деятельности (код по ОКВЭД 66.19): Деятельность вспомогательная прочая в сфере финансовых услуг, кроме страхования и пенсионного обеспечения.

Сведений о дополнительных видах деятельности нет.

Организация не применяет специальных режимов налогообложения, использует общий режим налогообложения.

История компании «Лимузин» началась в 1996 году, с дистрибьютера смазочных материалов «ВР» с развития оптовых продаж в Калуге и Калужской области [8].

Позже, расширился ассортимент, началось предложение своим партнерам бренда премиального сегмента «Castrol». Смазочные материалы ВР и Castrol получали непосредственно с заводов изготовителей, что позволило им значительно расширить свою сбытовую сеть и в другие областные центры, такие как Брянск, Орел, Смоленск и Тула. Расширяя ежегодно клиентскую базу, ООО «Лимузин» освоили рынок коммерческих и промышленных продуктов, расширяется и спектр услуг, таких как, осуществление бесплатной доставки товара своим транспортом, оказание рекламной поддержки, осуществление совместно с клиентами инвестиционных проектов.

Организация занимается розничной продажей автозапчастей, масел, расходных материалов, аксессуаров и комплектующих для автомобилей иностранного производства.

Розничная сеть «Лимузин» готова предложить большой ассортимент как оригинальных, так и неоригинальных автозапчастей для автомобилей американских, европейских, корейских и японских марок [8].

ООО «Лимузин» относится к категории микропредприятий, дата включения 1 августа 2016 года. В соответствии с нормативно утвержденными критериями, микропредприятием считается организация с выручкой от реализации товаров (работ, услуг) до 120 млн. р. в год и численностью сотрудников не превышает 15 человек.

ООО «Лимузин» имеет лицензию на право заниматься эксплуатацией взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектов I, II и III классов опасности. Лицензия действует с 23.03.2016 года,

номер ВХ-09 006834, выдана: Приокское управление Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору.

Согласно данным, ФГИС «Единый Реестр Проверок» от Генпрокуратуры РФ, с 2015 года в отношении ООО «Лимузин» были инициированы 3 проверки.

Первая проверка была в 2021 году. Плановая проверка, выездная № 712100957864 от 14 сентября 2021 года. Орган контроля (надзора), проводящий проверку: Приокское управление Федеральной службы по экологическому технологическому и атомному надзору.

Цель проверки – учредительные документы проверяемого лица документы подтверждающих назначение на должность руководителя и или иного должностного лица юридического лица подтверждающих полномочия представителей юридического лица индивидуального предпринимателя доверенность присутствующих при проведении проверки документы и или информация подтверждающие владение на праве собственности или ином законном основании земельных участков зданий строений и сооружений на в которых размещены опасные производственные объекты документы и или информация подтверждающие владение на праве собственности или ином законном основании технических устройств применяемых на опасных производственных объектах документы подтверждающие организацию и осуществление производственного контроля за соблюдением требований промышленной безопасности.

Были выявлены нарушения, а именно сведения об ознакомлении или отказе ознакомления с актом КНМ руководителя иного должностного лица или уполномоченного представителя юридического лица индивидуального предпринимателя его уполномоченного представителя присутствовавших при проведении КНМ о наличии их подписей или об отказе от совершения подписи.

Директор организации ООО «Лимузин» Шуралев Александр Владимирович. Организация имеет членство в Торгово-промышленной

палате России, поэтому она считается надежной, потому что прошла проверку на реальную хозяйственную деятельность. Члены Торгово-промышленной палаты работают в соответствии с законодательством и соблюдают обычаи делового оборота.

Руководство ООО «Лимузин» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и уставом. Организация самостоятельно определяет структуру управления и затраты на их содержание.

ООО «Лимузин» имеет линейно-функциональную структуру управления (Рисунок 4).



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Лимузин»

Директор ООО «Лимузин» совместно с учредителями координирует работу всей компании, определяя стратегию и тактику организации на перспективу, и на ближайшее время.

Директор отвечает за организацию всего рабочего процесса. Именно он занимается вопросами кадровой политики предприятия: расстановка персонала в соответствии с производственной необходимостью, повышения квалификации сотрудников, отвечает за создание благоприятных условий для труда и обеспечение персонала необходимыми ресурсами, стратегией развития всей торговой фирмы.

Заместитель директора несет обязанность за контроль работы подчиненных ему сотрудников в соответствии с целями и стратегией ООО «Лимузин».

Заместитель директора - «правая рука» директора, выполняет функции директора в его отсутствие или помогает ему в решении организационных вопросов. Но основной обязанностью всегда является управление финансово-хозяйственной деятельностью и улучшение экономических показателей.

Главный бухгалтер, непосредственно подчиняется директору, в случае его отсутствия заместителю директора. Цели главного бухгалтера состоят в ведение всей бухгалтерской отчетности предприятия, оптимизации налогообложения деятельности компании, следит за соблюдением расчетов и платежных обязательств, работает с проверками различных государственных контролирующих организаций, работает по смене формы собственности, перерегистрации и т.д.

Специалист маркетинга и рекламы, маркетолог ООО «Лимузин» создает стратегию продвижения продуктов и услуг, чтобы увеличить продажи и общий доход компании. Для этого он исследует потребительский рынок, следит за трендами, участвует в создании рекламных кампаний, занимается продвижением в социальных сетях, в СМИ, то есть главная миссия специалиста в ООО «Лимузин» состоит в исследовании спроса и предложения на рынке, составлении плана эффективных продаж для последующего сбыта товаров и услуг.

У продавца магазина главная обязанность конечно же продажи, но и также к должностным обязанностям относятся:

- консультирование клиента;
- оказание экспертной помощи клиенту в выборе нужного товара;
- прием, обработка, заказов на запчасти;
- обработка заявок, поступивших на сайт компании;
- работа с электронными каталогами, подбор запчастей;
- регистрация и работа с рекламациями.

Этот специалист является посредником между поставщиками автозапчастей и конечными потребителями - владельцами автомобилей.

Похожий функционал в организации ООО «Лимузин» имеет менеджер по продаже автозапчастей, его цель привести клиента и полностью сопроводить его до покупки.

Основные задачи:

- прием входящих звонков;
- консультирование и ведение клиентов;
- активные продажи;
- прием и обработка заказов;
- обработка заявок с сайта;
- предварительный расчет стоимости заказов;
- контроль своих проектов (документы, оплаты);
- ведение и работа с базой;
- заключение договоров с клиентами;
- оперативное решение всех вопросов, возникающих у клиентов.

Конкуренты компании ООО «Лимузин», схожие по финансовым показателям компании, занимающиеся бизнесом по основному виду деятельности «Деятельность вспомогательная прочая в сфере финансовых

услуг, кроме страхования и пенсионного обеспечения», представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Конкуренты компании ООО «Лимузин»

Наименование организации	Место нахождения организации	Выручка, 2022 год
ООО «Лимузин»	г. Калуга	7,1 млн.руб.
ООО «ВЛАДФИНАНС»	г. Москва	7,3 млн.руб.
ООО «ПЛАТЕЖКА»	г. Красноярск	32,3 млн.руб.
ООО ЛПК «ПОВОЛЖЬЕ»	г. Семенов	23,3 млн.руб.
БФ «АЗЕРБАЙДЖАН»	г. Санкт-Петербург	56,2 млн.руб.
ООО «САТЕЛ»	г. Рязань	53,1 млн.руб.
ООО «ЦМТП»	г. Саратов	13,8 млн.руб.

ООО «Лимузин» специализируется на оптовой продаже автозапчастей и масел ведущих мировых брендов, также организация готова предложить ассортимент оригинальных товаров для автомобилей европейских, корейских и японских марок. В продаже имеется большой выбор неоригинальных автозапчастей [8].

Каталог разделен на категории:

- автохимия;
- аккумуляторы;
- аксессуары;
- диски;
- жидкости;
- запчасти для ТО;
- лампы;
- масла;
- шины;
- щетки стеклоочистителя;
- другие каталоги.

Основные технико-экономические показатели деятельности
организации ООО «Лимузин» (Таблица 3).

Таблица 3 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Лимузин» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	5748	5974	7123	226	103,93	1149	119,23
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	3873	4239	4831	366	109,45	592	113,97
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	1875	1735	2292	-140	92,53	557	132,10
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	0	0	0	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	0	0	0	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1875	1735	2292	-140	92,53	557	132,10
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	2442	-905	1097	-3347	-37,06	2002	-121,21
8. Основные средства, тыс. руб.	11305	10374	9497	-931	91,76	-877	91,55
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	36207	17623	14607	-18584	48,67	-3016	82,89
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	3	4	4	1	133,33	0	100
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1026	1368	1536	342	133,33	168	112,28
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1437	1991	3562	554	138,55	1571	178,91
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	342	342	384	0	100	42	112,28
14. Среднесписочная численность ППП, чел.	3	4	4	1	133,33	0	100
15. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1026	1368	1536	342	133,33	168	112,28
16. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1437	1991	3562	554	138,55	1571	178,91

Продолжение таблицы 3

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
17. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	342	342	384	0	100	42	112,28
18. Фондоотдача (стр1/стр8)	0,51	0,58	0,75	0,07	113,73	0,17	129,31
19. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,16	0,34	0,49	0,18	212,5	0,15	144,12
20. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	32,62	29,04	32,18	-3,58	89,03	3,14	110,81
21. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	48,41	40,93	47,44	-7,48	84,55	6,51	115,91
22. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	67,38	70,96	67,82	3,58	105,31	-3,14	95,57

Значительный рост выручки в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 19,23% был поддержан открытием двух новых розничных магазинов на ул. Советская, 3 и на ул. Чижевского, 29.

Показатель роста выручки всего лишь на 3,93% в 2021 году по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, связан в компании ООО «Лимузин» с пандемией коронавируса. Прогнозы компании имели более негативные последствия, в связи с прекращением работы и с закрытием магазинов многих конкурентов, но вовремя предприняли меры для адаптации к кризисной ситуации, в том числе корректировка цен на продукцию, переход продаж в онлайн сектор и увеличение продуктовой линейки, сокращение бюджета на текущие траты.

За последние три отчетных года показатель себестоимость продаж на предприятии ООО «Лимузин» сохраняет тенденцию роста, 2021 год по сравнению с 2020 годом 109,45%, 2022 год по отношению к 2021 году –

113,97%, при этом себестоимость продаж составляет большую часть по отношению к 100 % выручки, в 2020 году 67%, в 2021 году 71%, в 2022 году 68%. Рост характерен из-за роста цены от поставщиков продукции, поднятия цен в магазинах ООО «Лимузин» для конечного потребителя, рост оборотов.

Из-за завышение цен поставщика, снизились показатели реализации. Рост себестоимости привел к снижению чистой прибыли, 2021 год – 905 т.р.. Также при открытие новых розничных магазинов, произошел рост издержек, дополнительные траты бизнеса: аренда новых торговых площадей, ремонтные, рекламные работы, найм дополнительных сотрудников, новые издержки предприятия привели к значительному снижению прибыли (Рисунок 5).

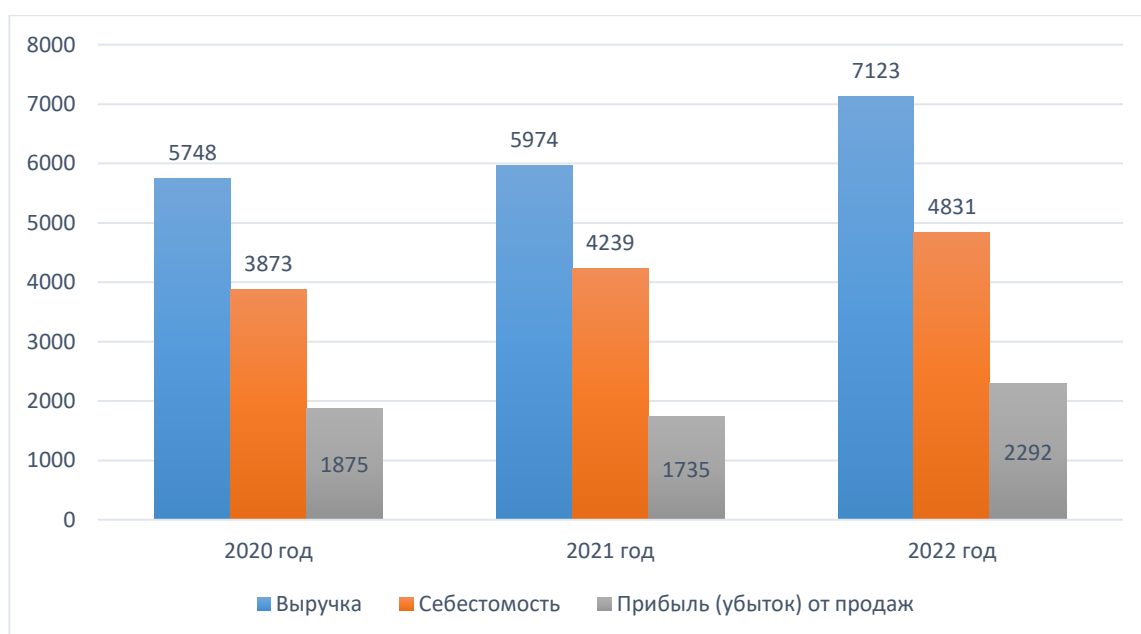


Рисунок 5 – Динамика показателей деятельности ООО «Лимузин»

Хороший показатель оборачиваемости активов наблюдается в организации в 2021 году, и в 2022 году продолжает рост. Чем выше показатель, тем эффективнее работа организации, эффективнее использование капитала, складывается благоприятная обстановка управлением оборотными активами внутри компании, так как чем быстрее

оборот, тем меньше на каждый оборот приходится условно-постоянных расходов.

Рентабельность продаж отрицательная, низкий показатель -3,58, произошло в следствии неэффективного распределения расходов, завышенного ценообразования на тот период деятельности, убыточная деятельность, но это также сопровождалось открытием розничных магазинов, большие затраты на открытие, и с обстановкой после пандемии, восстановление рынка после последствий коронавируса.

2.2 Анализ основных бизнес-процессов ООО «Лимузин»

Основной бизнес-процесс ООО «Лимузин» имеет следующую структуру:

- закупка товара для дальнейшей реализации;
- поступление товара на склад;
- выставление товара на полки в магазине;
- продажа товара клиенту;
- учет товара и финансов.

Процесс закупки товара включает в себя поиск поставщиков, согласование условий поставки и заключение договора. Главная цель первого этапа бизнес-процесса – это обеспечить магазин нужными товарами для дальнейшей продажи.

При поступлении товара на склад процесс включает, проверку их качество, количество и комплектность соответствуют условиям договора и сопроводительным документам, его регистрацию, оформление приходной документации, размещение на складе.

Процесс выставления товара на полки в магазине включает расстановку товара на полках, его маркировку, ценовую политику.

Продажа товара клиенту – основная цель ООО «Лимузин». Процесс продажи включает обслуживание клиента, выявление потребностей клиента,

консультацию, по возникшим вопросам от клиента, оформление продажи/сделки, прием и обработку платежей, прогрев клиента на повторную сделку [18].

Учет товара и финансов – учет запасов, планирование будущих закупок, учет финансов и анализ продаж. Это система данных о том, что было, есть и будет в бизнесе. Он нужен, чтобы оценить прошлые результаты и текущее состояние, и на их основании принимать решения и отслеживать результат [17].

Существует два вида анализа – количественный и качественный. Количественный анализ подразумевает детальный сбор информации, обработку и изучение этих данных, иными словами, количественный анализ измеряет различные показатели (показатели процесса, продукта, удовлетворенности клиентов) в цифровом выражении.

Качественный анализ бизнес-процессов осуществляется при помощи графической схемы. Для анализа в ООО «Лимузин» был выбран один из методов качественного анализа, SWOT-анализ [9].

SWOT-анализ позволяет выявить сильные стороны (преимущества, уникальные характеристики, конкурентные преимущества) и слабые стороны (на что следует обратить внимание, выявить недостатки, которые тормозят развитию организации и рост прибыли), возможности (на что организация может повлиять и тем самым улучшить свое положение на рынке) и угрозы, это внешний фактор, из-за которых компания может лишиться прибыли, клиентов (Таблица 4).

В итоге полученного SWOT-анализа получается объективная картина бизнеса в целом, на которую в дальнейшем можно опираться при разработке бизнес-стратегии, организация будет знать и понимать, какие действия необходимо предпринять для улучшения бизнеса.

Таблица 4 – SWOT-анализ ООО «Лимузин»

Сильные стороны	Слабые стороны
1 Высокое качество продукции 2 Ценовая политика - приемлемые цены, по сравнению с основными конкурентами 3 Широкий ассортимент продукции, большое количество запчастей в наличии 4 Репутация компании, узнаваемость, долгое время на рынке.	1 Потеря постоянных поставщиков, уход их с рынка в связи с экономической обстановкой в стране 2 Ведение клиентов, клиентской базы 3 Рекламная кампания, развитие только сайта ООО «Лимузин»
Возможности	Угрозы
1 Экономическая ситуация в стране постепенно стабилизируется 2 Все большее количество людей приобретает автомобили, и следовательно спрос на автозапчасти постепенно возрастает 3 Открытие розничных магазинов, на текущий год открыто пять розничных магазинов, запланировано открытие еще одного магазина до конца года 4 Расширение штата сотрудников, улучшение и расширение организационной структуры магазина	1 Удорожание поставляемой продукции за счет увеличения цен на перевозку 2 Кризис автомобильного рынка в России

Основная слабая сторона бизнеса ООО «Лимузин» на данный момент времени – это потеря постоянных европейских поставщиков из-за ухода с рынка.

Оставшимся поставщикам пришлось поднимать цены на товары, но так как сотрудничество с этими поставщиками носит для ООО «Лимузин» стабильный характер, и не было при работе с ними сбоев, товар при этом высокого качества, то компания оставила с ними сотрудничество, но при этом обговорили и установили взаимовыгодные партнерские условия для обеих сторон.

Будут представлены скидки за большие объемы поставок, бесплатная доставка части товаров, оплата товара наличкой в момент отгрузки, что также предоставит дополнительную фиксированную скидку, и предоставление рекламной продукции.

Работа по поиску новых поставщиков описана в мероприятиях главы 3 бакалаврской работы.

Во вспомогательном бизнес-процессе – коммуникация с клиентами, выявлены проблемы, которые тормозят развитие и отрицательно влияют на доход организации, коммуникация с клиентами один из самых важных критериев успешности деятельности организации.

Основная проблема – это ведение клиентской базы. В организации ведение клиентов осуществляет менеджер по продажам, который собирает данные из розничных магазинов и также параллельно занимается главным сайтом фирмы, и ведет клиентом посредством обратной связи. Данные заносятся в табличный режим Excel.

Данный ресурс давно устарел, занимает много времени, возможны ошибки при введении данных, потери части данных, один сотрудник выполняет огромный фронт работы.

Компания не может проследить процесс продажи и соответственно проконтролировать его, сотрудники работают отдельно, каждый выполняет строго отведенный ему функционал, теряя взаимодействие между собой.

Чтобы наглядно понять проблему с клиентами был проведен количественный анализ клиентской базы ООО «Лимузин» на основе ABC-XYZ-анализа, основанного на принципе Парето, согласно которому 20% клиентов приносят компании 80% дохода.

ABC-анализ распределяет клиентов на категории по объемам продаж, XYZ-анализ – по регулярности продаж [15].

Количественный анализ клиентской базы строится на основе оценки ее измеримых показателей.

Были выбраны десять крупных клиентов по доле выручки, которую они принесли в компанию за полгода. По каждому покупателю рассчитана доля в итоговой сумме выручке и доля в общей выручке нарастающим итогом (Таблица 5).

Таблица 5 – ABC-анализ клиентской базы

Покупатель	Выручка, руб.	Доля в общей выручке, %	Доля в общей выручке нарастающим итогом, %
Клиент 1	405300	26,83	26,83
Клиент 2	388943	25,75	52,58
Клиент 3	213600	14,14	66,72
Клиент 4	123700	8,19	74,91
Клиент 5	96500	6,39	81,30
Клиент 6	81000	5,36	86,66
Клиент 7	65210	4,32	90,98
Клиент 8	52000	3,44	94,42
Клиент 9	45312	3,00	97,42
Клиент 10	38942	2,58	100
Итого:	1510507	100	–

Всех покупателей нужно разделить на три группы:

- группа А дает 80% общей выручки;
- группа В, приносящие 15% выручки;
- группа С – 5% выручки.

В группу А вошли первые четыре клиента, следующие четыре клиента сформировали выручку в промежутке от 81,30% до 94,42%, это группа В. И последние два клиента попали в группу С.

После того как были сформированы группы клиентов, необходимо провести анализ, насколько стабильно покупатель делает покупки, для этого используется XYZ-анализ. Для проведения анализа необходима информация помесечной выручки за 6 месяцев, и расчет трех показателей: среднемесячная выручка (СВ), стандартное отклонение (СТДО) и коэффициент вариации (КВ) (Таблица 6).

Таблица 6 – XYZ-анализ клиентской базы

Покупатель	Выручка, руб.						СВ, руб.	СТДО, руб.	КВ, %
	январь	февраль	Март	Апрель	Май	июнь			
Клиент 1	23510	125000	86300	45700	92000	32790	67550,00	39686,44	0,59
Клиент 2	167500	42800	32790	45832	65600	34421	64823,83	51651,21	0,80
Клиент 3	43000	29670	36726	54204	25220	24780	35600,00	11507,55	0,32
Клиент 4	8900	43566	12000	16200	35834	7200	20616,67	15292,35	0,74
Клиент 5	12600	23756	31800	12300	5800	10244	16083,33	9717,77	0,60
Клиент 6	10000	21000	14236	26000	5430	4334	13500,00	8653,69	0,64
Клиент 7	3569	32400	4324	5600	17161	2156	10868,33	11857,31	1,09
Клиент 8	3290	7644	4369	26500	7000	3197	8666,67	8934,73	1,03
Клиент 9	2320	4800	5230	9800	16750	6412	7552,00	5124,36	0,68
Клиент 10	16300	2365	4236	6340	5890	3811	6490,33	5017,80	0,77

Для расчета величины СТДО использовалась функция СТАНДОТКЛОНА в Microsoft Excel.

Товары, характеризуются стабильностью продаж и, как следствие, высокими возможностями прогноза продаж. Отклонение от средних продаж незначительно (в ту или иную сторону). Отклонение от среднего значения называется коэффициентом вариации.

Коэффициент вариации рассчитан по следующей формуле 1:

$$КВ = СТДО/СВ, \quad (1)$$

где КВ – коэффициент вариации, %;

СТДО – стандартное отклонение, руб.;

СВ – среднемесячная выручка, руб.

Коэффициент вариации распределяет клиентов еще на три группы:

- показатель менее 10%, группа X;
- показатель от 10% до 25%, группа У;
- показатель более 25%, группа Z.

Чем меньше вариативность, тем устойчивее спрос. Чем выше вариативность, тем менее стабильно продается товар.

Совмещая два анализа ABC и XYZ, образуется 9 групп потребителей (Таблица 7).

Таблица 7 – Комбинированный ABC-XYZ-анализ

AX	AУ	AZ – Клиенты 1, 2, 3, 4
BX	BУ	BZ – Клиенты 5, 6, 7, 8
CX	CУ	CZ – Клиенты 9, 10

Клиенты группы AZ делают крупные закупки, но от случая к случаю. Важно понять причину, либо у покупателя потребность сезонная, либо он периодически покупает товары у конкурентов, тогда необходимо предложить ему наиболее выгодные условия.

Группа BZ приносит средний нерегулярный доход компании. Индивидуальный подход к данной категории клиентов не нужен, но нужно стараться перевести их в более выгодные для организации группы.

Потребители CZ – самая неперспективная группа, осуществляющая в основном разовые покупки.

По расчетам группа X и Y отсутствует у клиентов, ООО «Лимузин» необходимо наладить работу с клиентами, ведь группа AX является ключевой для бизнеса, она стабильно приносит существенный доход, с клиентами нужно работать особенно активно. Также важны группы AУ, BX, CX, они ценны для компании, либо существенными объемами, либо постоянным спросом.

Проблема с рекламной кампанией в ООО «Лимузин» – отсутствие продвижения, рекламы нет в социальных сетях, мессенджерах, наличие только основного сайта без проработки статистики и современных инструментов аналитики для привлечения большего числа покупателей. Проблема в основном возникла из-за устаревших взглядов руководства компании на онлайн-маркетинг, основные клиенты наработаны, но для

повышения продаж и поддержания конкурентоспособности в современном мире необходимо проведение рекламы онлайн.

Для детального понимания выявленной проблемы был проведен анализ сайта компании, как единственного источника рекламы ООО «Лимузин», проведена статистика основных данных с помощью бесплатных сервисов Be1 и Similarweb.

Сервисы помогают получить данные о сетевом трафике и действиях клиентов и конкурентов.

Посещаемость сайта за последний месяц 9 тысяч просмотров, при этом 64% всех пользователей посетили только главную страницу и дальше покинули сайт.

При анализе трафика и вовлеченности было выявлено, что посещаемость сайта по сравнению с прошлым месяцем снизилась на 16,21%, это свидетельствует о том, что сайт не соответствует ожиданиям посетителей и не привлекает их интерес на дальнейшие покупки.

Мобильная адаптация сайта отсутствует. Покупки для большинства пользователей удобнее совершать через мобильные устройства, мобильный трафик с каждым годом набирает большие обороты и продолжает неуклонно расти, поэтому это задача номер один для компаний, заинтересованных в продажах своих продуктов, адаптировать свои веб-ресурсы для смартфонов и планшетов.

Далее по анализу сайта, были выявлены ошибки, а именно, по ключевым словам, которые используются в запросах при поиске сайта, упущенные ключевые слова.

Упущенные запросы – это запросы, которые относятся к товарам организации, и по ним ищут информацию потенциальные клиенты, но на сайте организации они не учтены, а конкуренты этим пользуются и клиенты покупают товар у них, так как запрос выдал сначала сайт конкурента.

Проведен анализ по упущенным запросам за прошлый месяц в компании ООО «Лимузин» (Таблица 8).

Таблица 8 – Отчет по упущенным запросам ООО «Лимузин»

Запрос	Частотность запросов	Конкуренты
Шины Калуга	26	kaluga.express-shina.ru, kaluga.kolesa-darom.ru, klg.vsekolesa.ru
Диски Калуга	9	avtoshina40.com, kaluga.kolesa-darom.ru
Шины в Калуге купить	8	kaluga.kolesa-darom.ru, klg.koleso.ru
Резина в Калуге	5	shina-kaluga.ru, klg.koleso.ru

За прошлый месяц по частоте запросов ключевых слов 48 посещений сайта были у конкурентов, при оптимизации сайта ООО «Лимузин» эти посещения привели бы новых клиентов и увеличили продажи.

Анализ технических ошибок сайта выявил порядка 45 позиций, что также влияет на клиентов, которые не могут получить товар оперативно и без проблем, что уводит их в сторону клиентов и лучшего сервиса обслуживания.

Оптимизированный продающий сайт экономит рекламный бюджет, клиенты сами будут находить сайт ООО «Лимузин» в интернете и без труда совершать покупки, что поможет в разы увеличить прибыль компании.

3 Мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов ООО «Лимузин»

3.1 Основные направления для совершенствования бизнес-процессов

Основной бизнес-процесс ООО «Лимузин» – это закупка товара.

Начиная с 2022 года, в связи с оставлением российского рынка автозапчастей множеством зарубежных производителей и поставщиков, в компании появились трудности с закупкой товара.

Оригинальные детали больше не поставляются в Россию, рынок живет на остатках. Прекращение пополнения складов привело к целому ряду негативных последствий:

- резкому росту цен на остатки товаров с целью притормозить продажи;
- дефициту некоторых уникальных запчастей, которые существуют только в виде оригинала;
- появлению колоссального количества контрафакта.

Найти новых и проверенных поставщиков стало для компании ООО «Лимузин» главным мероприятием для решения проблемы их основного бизнес-процесса, которое определит в дальнейшем, успешность и прибыльность бизнеса.

Была проведена огромная работа внутри организации.

Для поиска новых поставщиков, что являлось для компании ООО «Лимузин» основной задачей в связи с уходом с российского рынка многих зарубежных производителей была проведена следующая работа.

Для начала был изучен и составлен список потенциальных поставщиков, основываясь на отзывах в интернете. Собрана информация из различных источников для всестороннего анализа будущих партнеров, были подготовлены обращения за рекомендациями в другие компании, которые

уже работают с интересующим для компании поставщиком. Информация по каждому выбранному поставщику была систематизирована и отфильтрована по критериям, утвержденными на общем собрании организации.

Список критериев в итоге получился из четырех основных запросов к поставщику:

- цена предоставляемой продукции, насколько она конкурента в сравнении с другими поставщиками;
- как долго компания находится на рынке;
- насколько стабильно компания работает (отзывы покупателей, отзывы других компаний, которые уже работают с данным поставщиком);
- наличие необходимой документации, сертификатов на товар.

После отбора поставщиков, был проведенный детальный анализ по каждому поставщику в зависимости от группы товара (Таблица 9).

Таблица 9 – Анализ цен поставщиков по группе товаров «Охлаждающие жидкости»

Наименование товара	Поставщик AutoBrend	Поставщик АлармАвто	Поставщик Autodoc	Поставщик АвтоТочки
Антифриз Long Life	1087,40	1420	1200	1150,50
High Way ANTIFREEZE	856	877	905	Нет в продаже
LUXE Антифриз	440,20	385	Нет в продаже	465
PILOTS антифриз	705	Нет в продаже	894	765
Sintec ANTIFREEZE GOLD	189,60	Нет в продаже	210,60	215,30
Антифриз-40	75,50	109	79	92,50
North Way Антифриз	65	69	84	95

По данным сравнительной таблицы 9 видно, что у поставщика AutoBrend цены ниже по всем позициям, чем у остальных поставщиков, кроме позиции LUXE Антифриз 440,20 р. Поставщик АлармАвто продает

данную позицию по цене 385 р. Но при покупке остальных видов охлаждающих видов только у одного поставщика AutoBrend будет предоставлена скидка.

Также при сравнении поставщик АлармАвто многих позиций не имеет на складе, таких как, PILOTS антифриз, Sintec ANTIFREEZE GOLD.

По списку поставщиков был составлен их рейтинг для определения лучших, при этом использовался балльный рейтинг путем произведения значимости критерия на его оценку для данного поставщика.

Использовалась 10-ти балльная система.

По итогам полученных значений рейтинга для разных поставщиков, были выявлены наилучшие партнеры.

Сравнение поставщиков AutoBrend и АлармАвто (Таблица 10).

Таблица 10 – Расчет рейтинга поставщиков AutoBrend и АлармАвто

Критерий выбора поставщика	Значение критерия	Оценка критерия по шкале 10 баллов Поставщик AutoBrend	Произведение значения критерия на его оценку	Оценка критерия по шкале 10 баллов Поставщик АлармАвто	Произведение значения критерия на его оценку
Надежность поставки	0,30	8	2,4	7	2,1
Цена	0,25	6	1,5	5	1,25
Качество продукции	0,20	9	1,8	7	1,4
Платеж, его условия	0,15	7	1,05	9	1,35
Внеплановые поставки	0,05	8	0,4	0	0
Финансовое положение	0,05	6	0,3	5	0,25
Итого:	1	–	7,45	–	6,35

Сравнение поставщиков Autodos и АвтоТочки (Таблица 11).

Таблица 11 – Расчет рейтинга поставщиков Autodoc и АвтоТочки

Критерий выбора поставщика	Значение критерия	Оценка критерия по шкале 10 баллов Поставщик Autodoc	Произведение значения критерия на его оценку	Оценка критерия по шкале 10 баллов Поставщик АвтоТочки	Произведение значения критерия на его оценку
Надежность поставки	0,30	8	2,4	7	2,1
Цена	0,25	6	1,5	4	1
Качество продукции	0,20	5	1	6	1,2
Платеж, его условия	0,15	4	0,6	5	0,75
Внеплановые поставки	0,05	7	0,35	2	0,1
Финансовое положение	0,05	6	0,3	7	0,35
Итого:	1	–	6,15	–	5,5

Самый высокий рейтинг по баллам вышел по поставщику AutoBrend, самый низкий рейтинг у поставщика АвтоТочки.

Данная методика по балльной системе носит субъективный характер, при выборе поставщика главный показатель – это цена.

Следующий шаг, установление контакта.

Были организованы встречи, обсуждены цели, которые преследует организация и на какие объемы претендует.

Обговорив первичные вопросы, затронуты вопросы по наличию товара у поставщика, что поставляется под заказ, так как от этого будут зависеть сроки поставки, с какими транспортными компаниями сотрудничает поставщик, и какие условия поставки и возврата будут для компании ООО «Лимузин».

Заинтересованные поставщики презентовали образцы продукции, которые ООО «Лимузин» оценил качество и соответствие товара ожиданиям, наличие сертификации, и по итогу выбрал наилучших производителей.

Финальным этапом, на повторной встрече, обговорены все детали и условия сотрудничества, составлены и подписаны договора.

Следующая выявленная проблема в бизнес-процессах компании – это клиентская база, а именно отсутствие автоматизированной системы для наглядности всем сотрудникам.

Лучшим решением было принято внедрение CRM системы.

Работа в едином интерфейсе, автоматизация работы – сокращение ручной работы и отсутствие ошибок, получение статистики и формирование отчетов, обучение сотрудников, хранение информации о каждом клиенте и о каждой сделке [10].

CRM система позволит улучшить оценку компании ООО «Лимузин» в условиях конкуренции, важно знать потребности клиента, вовремя реагировать, чтобы клиента не заполучил конкурент. Система оперирует данными по каждому клиенту, помогает скорректировать воронку продаж за счет анализа информации.

Грамотное использование CRM системы предполагает повысить прибыль ООО «Лимузин» за счет решения следующих задач:

- продукт, который приобрел клиент, дает возможность организовать перекрестные продажи, то есть дополнительно продать к основной покупке, тем самым получить дополнительный доход, увеличить прибыль компании;
- разделить клиентскую базу на сегменты, понять какие клиенты приносят большую прибыль компании, вести работу с ними, повышать продажи;
- с помощью статистики, которая предлагает платформа, на основании анализа данных оптимизируется стратегия продвижения, тем самым уменьшает излишние затраты организации;
- анализ системы позволяет корректировать стратегии развития и стратегии управления, увеличивая при этом прибыль от продаж;

- полная история покупок, платежей, документы, предпочтения клиентов в одном месте;
- автоматизация процесса позволяет улучшать и увеличивать число результативных сделок.

Но при анализе цен на покупку CRM систем, организация ООО «Лимузин» решила приобрести программную платформу Comindware Business Application Platform, включающая в своей работе не только CRM систему.

Выбор был очевиден, так как система входит в реестр российского ПО от Минкомсвязи, используется крупными российскими компаниями, десятилетний опыт цифровизации отделов снабжения.

Система относится к классу Business Process Management System.

Business Process Management System – система для моделирования бизнес-процессов, программная платформа, которая позволяет настроить те или иные бизнес-процессы на предприятии и потом контролировать их выполнение [13].

При анализе существующих информационных систем для решения выявленных проблем в организации ООО «Лимузин», необходимо было внедрение как минимум трех систем:

- CRM – инструмент для взаимоотношений с клиентами (продажи, маркетинг, обслуживание);
- ERP – планирование и управление ресурсами предприятия (поставщики);
- BPM – система управления бизнес-процессами на предприятии (моделирование, исполнение, контроль, улучшение) [17].

При выборе CRM-системы для малого бизнеса была собрана информация по функциональности, возможности интеграции нужных сервисов и цена внедрения.

После отбора нужной функциональности программ, сравнение возможностей и недостатков, была собрана информация по стоимости предлагаемых тарифов (Таблица 12).

Таблица 12 – Анализ CRM-систем

Система CRM	Цена внедрения за одного сотрудника в месяц, руб.
RetailCRM	1900
Мегаплан	1150
amoCRM	1499
Битрикс24	795

Максимальная цена внедрения RetailCRM, а минимальная цена – Битрикс24.

Для ООО «Лимузин» необходимо внедрение пяти сотрудников в систему, при этом оплата за год будет соответственно (Таблица 13):

Таблица 13 – Годовой расчет стоимости внедрения CRM-систем

Система CRM	Цена внедрения, руб.
RetailCRM	114000
Мегаплан	69000
amoCRM	89940
Битрикс24	47700

При выборе платформ BPM, концепции управления организацией, представляющая деятельность предприятия как совокупность процессов, были выбраны программы для описания бизнес-процессов в организации, которые базируются на систематизации времени сотрудников и всестороннем анализе качества продукта (Таблица 14).

Цена внедрения указана также на 5 сотрудников за один год пользования программой.

Таблица 14 – Ценовая политика систем BPM

Система BPM	Цена внедрения, руб.
ELMA	109440
Creatio	58800
Process Bliss	45600
Orchestly	36480

Цена внедрения указана также на 5 сотрудников за один год пользования программой.

Самая современная и эффективная ERP-система для предприятий считается «1С:ERP Управление предприятием», стоимость внедрения высокая (Таблица 15).

Таблица 15 – Цена основных позиций «1С:ERP»

Наименование	Цена внедрения, тыс.руб.
«1С:ERP Управление предприятием. Коробочная поставка»	510
«1С:Предприятие 8 ПРОФ. ERP Управление предприятием» + «Документооборот КОРП. Сервер (x86-64)».	906
«1С:ERP Управление предприятием. Корпоративная поставка»	3254

При покупке оптимальных вариантов программ для внедрения на предприятии ООО «Лимузин», Битрикс24 и Orchestly, необходимо 84180 р., это без учета приобретения ERP-системы. Поэтому была найдено решение в продукте Comindware Business Application Platform, которое обошлось компании в 115 000 р.

На платформе Comindware Business Application Platform доступны прикладные решения, готовые шаблоны, объединяющие функциональность всех необходимых структур CRM, ERP, BPM.

Система координирует взаимодействие всех участников закупочных процедур. Все сведения о заявках, планах, документации, поставщиках и

заключенных договорах связаны друг с другом, что позволяет анализировать эффективность закупочной деятельности в любом разрезе. Систему можно адаптировать под любую модель и стратегию закупок без существенных затрат на доработку (Приложение А, рисунок А.1).

Система была запущена в рабочий процесс за 2 дня и получена бесплатная демоверсия до 90 дней по согласованию, тестирование полной конфигурации. Для изменения схемы бизнес-процесса не требуется программист, что было важно при выборе системы, и также можно самостоятельно дорабатывать приложения и создавать новые. Не нужно ничего скачивать на персональные компьютеры. Вся информация и сама система находится на сайте компании. Все, что нужно это пройти простую авторизацию [10].

Преимущества функционала при работе с системой Comindware Business Application Platform:

- визуальное отображение бизнес-процессов;
- оповещение пользователей, автоматическая отправка электронных писем/уведомлений об определенных событиях;
- карточка клиентов, классификаторов клиентов, история с клиентами, продаж, транзакций, возможные и состоявшиеся продажи, номенклатура продукции и услуг, классификатор адресов;
- проверка и регистрация клиента, ведение от заказа до продажи, от запроса до предложения услуг, выполнение запроса в службу поддержки, согласование договоров, рекламация;
- управление воронкой продаж, представлена в виде последовательности шагов, по которым необходимо пройти до продажи, а также описать и автоматизировать сам процесс обработки лида или заказа;

- электронный документооборот, подпись. Автоматическое создание документов. Хранение договоров. Выстраивание маршрутов согласования. Отслеживание статусов и истории изменений;
- аналитика. Гибкие отчеты. Система позволяет выводить данные из любой точки процесса. Срезы, графики и диаграммы;
- внедрение KPI для сотрудников.

Любое современное предприятие не обходится без использования программных комплексов, которые упрощают и автоматизируют управление бизнес-процессами.

Система помогает в решении нетривиальной задачи оптимального распределения задач по заказам между имеющимися в распоряжении сотрудниками, а также обеспечивает учет вовлеченности каждого сотрудника в повседневные задачи, не входящие в процесс исполнения заказов.

Comindware для ООО «Лимузин» удобный и мощный продукт. Удобен тем, что можно полностью адаптировать его под свои бизнес-задачи без программирования. Нравится, что в системе можно управлять бизнес-процессами, проектами, отдельными поручениями, и по всем интересующим вопросам оперативно реагирует служба поддержки [21].

Последняя выявленная проблема – отсутствие рекламной кампании в ООО «Лимузин». Ведь продвижение – важный бизнес-процесс, который гарантирует привлечение новых клиентов и покупку товара.

Для решения вышеуказанной проблемы выбрано мероприятие в виде оптимизации сайта компании для привлечения большего количества клиентов (Приложение Б, рисунок Б.1).

Первое, что необходимо внедрить для улучшения качества обслуживания, это онлайн-чат, онлайн-консультант, всплывающее окно, где посетитель сайта, потенциальный клиент может задать любой интересующий вопрос и оперативно получить ответ, в режиме реального времени. На сайте есть раздел «Форма обратной связи», но она не пользуется активным

спросом, из-за траты времени - заполнения формы и отсутствия быстрого ответа [8].

Ожидаемые плюсы от данной функции на сайте:

- оперативность, не нужно ехать в магазин;
- экономия времени покупателя, пользовательского времени. Каталог ООО «Лимузин» включает огромный ассортимент продукции, и чтобы не выискивать интересующий товар, онлайн-менеджер направить на него ссылку;
- все переписки сохраняются, это можно использовать в дальнейшей работе, для анализа продукции, пользующейся спросом, обучения сотрудников общения с клиентами;
- более полное информирование клиента, консультант чата может подсказать сведения, которых еще нет на сайте, дополнительная реклама;
- неопытные пользователи, консультант поможет при оформлении заказа, если возникли трудности.

Также для удобства экономии времени клиента можно загрузить готовые шаблоны для переписки, например: «Здравствуйте!», «Добрый день!» «Мне нужна помощь», «Как оформить заказ?».

Нет актуального полного прайса на всю продукцию, товары разделены по категориям, необходимо подгрузить документ для скачивания на сайт и следить за актуальными ценами.

Отсутствие рекламы и акций на сайте, внедрение контекстной рекламы, не стоит делать навязчивую рекламу в виде всплывающих окон, которая будет мешать при посещении сайта, загромождать сайт, достаточно баннера в верхней части сайта с актуальными акциями [11].

Необходимо улучшить видимость сайта в результатах поиска, что увеличит посещаемость сайта. Для этого поможет изучение статистики переходов на веб-ресурс, существуют специальные инструменты-счетчики, например «Яндекс.Метрики», которые помогут подобрать целевые запросы

для сайта. Анализ позиций определенных ключевых фраз, подбор запросов с помощью специальных сервисов, которые формируют результаты поисковой выдачи. Панель «ВебМастер», еще один ключ для улучшения видимости сайта в поисковиках, помогает провести анализ результатов индексации сайта, выполнить диагностику ошибок и отследить статистические данные о запросах в поисковиках.

Для оптимизации привлечен профессиональный программист, который может за короткое время помочь организации настроить сайт.

Также нанят сотрудник, специалист по контекстной рекламе и по совместительству интернет-маркетолог, активно начинается продвижение в социальных сетях, телеграмм каналов, проведение акций, скидки и бонусы постоянным клиентам.

Цель ООО «Лимузин» увеличить расходы на рекламу, особенно в период заполнения склада, и большее внимание все-таки решили уделить именно интернет-маркетингу, так как это направление при тех же затратах может дать больший эффект.

3.2 Расчет экономической эффективности внедрения мероприятий

Исходя из предложенных мероприятий по совершенствованию бизнес-процесс ООО «Лимузин» необходимо рассчитать их эффективность.

Экономическая эффективность внедрения мероприятий это отношение экономического эффекта к затратам за промежуток времени [14].

В таблице 16 представлены планируемые мероприятия и затраты на их реализацию.

Затраты по заработной плате от найма специалиста по рекламе рассчитаны за 1 квартал.

Таблица 16 – Анализ затрат на планируемые мероприятия ООО «Лимузин»

Мероприятия	Решения по реализации мероприятия	Затраты, тыс.руб.
Оптимизация бизнес-процессов	Покупка ПО - Comindware Business Application Platform	115
Рекламная кампания	Найм специалиста по рекламе	96
Продвижение сайта	Найм временного сотрудника – программиста	40
ИТОГО:		251

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительной реализации услуг, вызванной предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия (Формула 2).

$$\text{Э} = (\text{Пв} - \text{Зр}) - \text{Врп}, \quad (2)$$

где Э – экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.;

Пв – планируемый показатель выручки от мероприятий, тыс.руб.;

Зр – затраты на реализацию, тыс.руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, тыс.руб.

Для начала рассчитываем планируемый показатель выручки за 4 квартал 2023 года (Формула 3).

$$\text{ПВ} = \left(\text{Врп} + \left(\text{Врп} \cdot \left(\frac{\text{Прв}}{100} \right) \right) \right), \quad (3)$$

где ПВ – планируемый показатель выручки от мероприятий, тыс.руб.;

Врп – выручка от реализации за последний период, тыс.руб.;

Прв – планируемый прирост выручки, %.

Выручка от реализации за последний период взят показатель от 3 квартала 2023 года.

$$Пв = \left(2100 + \left(2100 \cdot \left(\frac{20}{100} \right) \right) \right) = 2520 \text{ тыс. руб.}$$

$$\mathcal{Э} = (2520 - 251) - 2100 = 169 \text{ тыс. руб.}$$

Эффект от затрат на предложенные мероприятия положительный, сумма затрат в размере 251 т.р. увеличит выручку организации на 169 т.р..

Рассчитаем относительный показатель экономической эффективности - рентабельность планируемых мероприятий (Формула 4).

$$P = \left(\frac{\mathcal{Э}}{З_p} \right) \cdot 100, \quad (4)$$

$$P = \left(\frac{169}{251} \right) \cdot 100 = 67\%$$

Экономический эффект положительный 169 т.р., рентабельность планируемых мероприятий 67%.

Экономический эффект положительный, значит мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов ООО «Лимузин» приведут к улучшению экономической ситуации, экономия от уменьшения непроизводственных затрат, меньшее количество ошибок в учете, оперативность в управлении, улучшение конкурентоспособности организации.

Внедрение системы управления закупками на базе программного обеспечения Comindware Business Application Platform приведут к снижению трудозатрат на подготовку документации, к снижению затрат на поиск информации по клиентам, заказам.

Заключение

Актуальность бакалаврской работы обусловлена тем, что бизнес-процессы предприятия - движущая сила его стратегии.

Бизнес-процесс – организованные совместные действия сотрудников, от которых зависит достижение целей компании. Постоянное совершенствование бизнес-процессов увеличивает эффективность предприятия и определяет его конкурентоспособность.

Компания активно позиционирует себя на рынке, в условиях нестабильной ситуации в России, компания сохраняет свои высокие конкурентные позиции на рынке благодаря высоким стандартам качества, которые имеют соответствующую сертификацию.

Репутация компании нарабатывалась годами, ООО «Лимузин» работает на рынке с 1998 года. Позитивная репутация ООО «Лимузин» говорит о том, что организация полностью исполняет свои обязательства перед клиентами и предлагает качественные товары или услуги.

Начиная с 2022 года, в связи с оставлением российского рынка автозапчастей множеством зарубежных производителей и поставщиков, в компании появились трудности с закупкой товара. В связи с этим проведена огромная работа, описанная во второй главе и в итоге, выбраны новые поставщики.

Проведен качественный анализ бизнес-процессов при помощи SWOT-анализа, который позволил выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы компании.

На основе количественного анализа с использованием ABC-XYZ-анализа выявлена проблема с ведением клиентской базы.

На основании выявленных проблем с поставщиками и клиентами, главное мероприятие, которое организация ООО «Лимузин» решила внедрить в свой бизнес-процесс готовую систему Comindware Business Application Platform. Любое современное предприятие не обходится без

использования программных комплексов, которые упрощают и автоматизируют управление бизнес-процессами.

Слабая сторона также выявлена в рекламной деятельности фирмы, и для улучшения ситуации компании был нанят сотрудник, специалист по контекстной рекламе и по совместительству интернет-маркетолог, который активно начал продвижение ООО «Лимузин» в социальных сетях, нанят программист для обновления сайта.

Оптимизация бизнес-процессов необходима каждой компании, ведь она помогает компании определить, как наилучшим образом использовать существующие ресурсы, снизить затраты, стандартизировать рабочие процессы, добиваться стабильных результатов, не отставать от конкурентов и повышать производительность и качество выпускаемой продукции. Все это в конечном итоге приводит к повышению эффективности бизнес-операций.

Список используемых источников

1. Андреева Г. С. Экономическая надежность организации: подходы к определению / Г. С. Андреева. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2016. – № 18 (122). – С. 227-230 – URL: <https://moluch.ru/archive/122/33687/> (дата обращения: 05.09.2023).
2. Варзунов А. В. Анализ и управление бизнес-процессами. Учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. – СПб: Университет ИТМО, 2016 – 112 с. – Текст : электронный // Лань : электроннобиблиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/91384/>.
3. Герасимов Б. Н. Реинжиниринг процессов организации: монография / Б. Н. Герасимов. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. – 256 с. – (Научная книга). – ISBN 978-5-9558-0518-4. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1044750>.
4. Дорофеев В. Д. Основы менеджмента / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – Издательство : НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 328 с. – ISBN 978-5-16-009538-7. – Текст : непосредственный.
5. Долганова О. И. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова; под редакцией О. И. Долгановой. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 289 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534- 00866-1. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. – URL: <https://urait.ru/bcode/489496>.
6. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 319 с. – (Учебники для программы MBA). – ISBN 978-5-16-001825-6. – Текст : электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907029>.
7. Зуева А. Н. Бизнес-процессы: анализ, моделирование, управление: Учебное пособие для вузов / А. Н. Зуева, И. Ю. Канева. – 2-е изд., стер. – Издательство : Лань-Пресс, 2023. – 160 с. – ISBN: 5507468486. – Текст : непосредственный.

8. Интернет-магазин автозапчастей «Лимузин Онлайн»: сайт. – URL: <https://limuzinonline.ru/>. (Дата обращения: 01.10.2023).

9. Казакова Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 469 с. – (Магистр). – ISBN 978-5-534-11138-5. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. – URL: <https://urait.ru/bcode/444534> (дата обращения: 05.09.2023).

10. Каменнова М. С. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. – Москва : Издательство Юрайт, 2018. – 282 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-05048-6. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт – URL: <https://urait.ru/bcode/408656> (дата обращения: 15.09.2023).

11. Коргова М. А. Менеджмент организации: учебное пособие для академического бакалавриата / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 197 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-10829-3. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. – URL: <https://urait.ru/bcode/444702> (дата обращения: 03.08.2023).

12. Мадера А.Г. Бизнес-процессы и процессное управление в условиях неопределенности: Количественное моделирование и оптимизация / А. Г. Мадера. – М. : Ленанд, 2019. – 160 с. – ISBN: 978-5-9710-6023-9. – Текст : непосредственный.

13. Назарова О. Б. Моделирование бизнес-процессов: учебное пособие / О. Б. Назарова, О. Е. Масленникова. – 3-е изд., стер. – Издательство : ФЛИНТА, 2023. – 261 с. (Бакалавриат, Магистратура). – ISBN: 978-5-9765-3700-2. – Текст : непосредственный.

14. Рыбаков М. Бизнес-процессы. Как их описать, отладить и внедрить. Практикум / М. Рыбаков. – Издательство : Издательство Михаила

Рыбакова, 2022. – 392 с. – ISBN: 978-5-9907325-0-6 – Текст : непосредственный.

15. Селиверстов А. С. Управление бизнес-процессами как элемент снижения затрат и повышения удовлетворенности клиентов / А. С. Селиверстов, В. В. Постнов, А. Р. Семидотченко, Д. Ю. Уткин. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 7 (297). – С. 182-184. – URL: <https://moluch.ru/archive/297/67472/> (дата обращения: 01.08.2023).

16. Серышев Р.В. Инструменты управления бизнес-процессами организации. / Р. В. Серышев. – (Бакалавриат, Магистратура). Монография. – Издательство : КноРус, 2023. – 276 с. – ISBN: 9785466039559. – Текст : непосредственный.

17. Силич М. П. Моделирование и анализ бизнес-процессов: учебное пособие / М. П. Силич, В. А. Силич. – Москва : ТУСУР, 2011. – 213 с. – ISBN 978-5-86889-511-1. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/11794>.

18. Точилкина Т.Е. Моделирование бизнес-процессов. Практикум. (Бакалавриат). Учебное пособие. / Т. Е. Точилкина. – Издательство: КноРус – 2023. – 162 с. – ISBN: 9785406118696. – Текст : непосредственный.

19. Туголуков Е. А. Методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования / Е. А. Туголуков. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 46 (284). – С. 361-364. – URL: <https://moluch.ru/archive/284/64064/> (дата обращения: 24.08.2023).

20. Уфимцева С. Н. Методика реинжиниринга бизнес-процессов организации / С. Н. Уфимцева. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 11 (406). – С. 183-185. – URL: <https://moluch.ru/archive/406/89521/> (дата обращения: 10.09.2023).

21. Хайниш С. В. Бенчмаркинг на предприятии как инструмент управления изменениями. / С. В. Хайниш, Э. Т. Климова. – Издательство : УРСС. – 2018. – 144 с. - ISBN: 9785354014422. – Текст : непосредственный.

Приложение А

Автоматизация модели бизнес-процесса

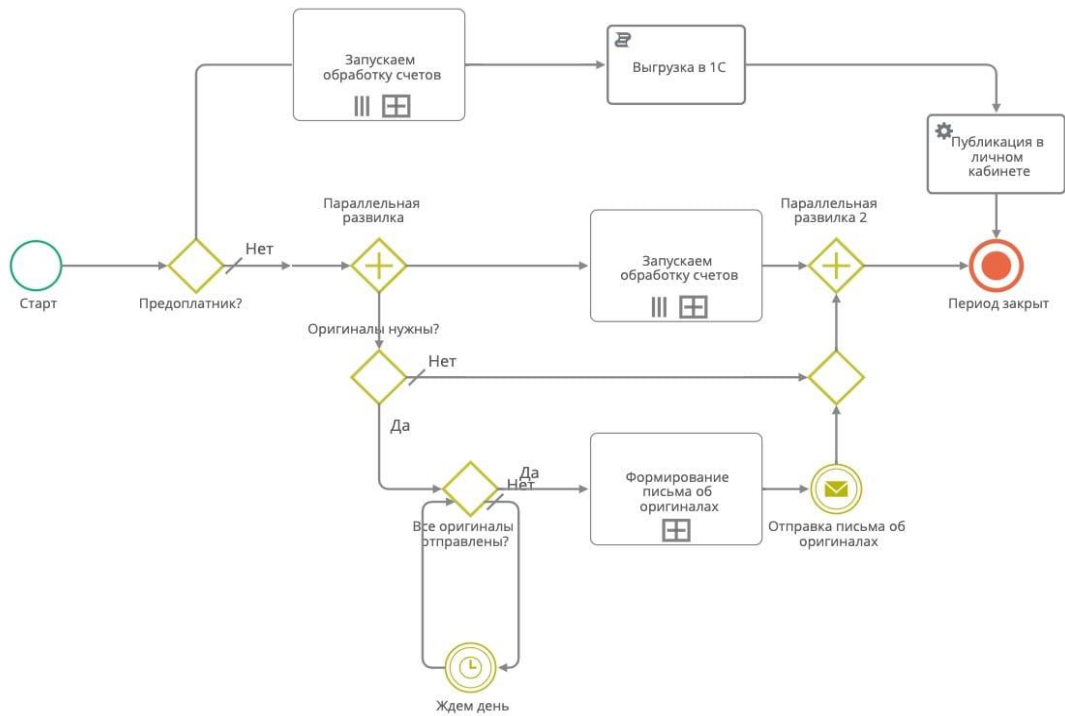


Рисунок А.1 - Автоматизация модели бизнес-процесса

Приложение Б

Главная страница сайта ООО «Лимузин»

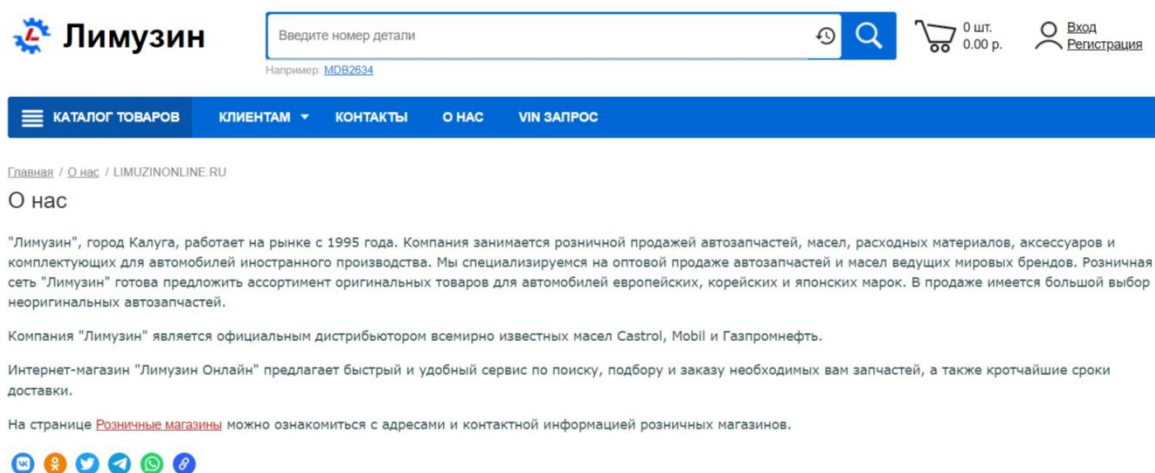


Рисунок Б.1 – Главная страница сайта ООО «Лимузин»