

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)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления бизнес-процессами на предприятии

Обучающийся

Д.Е. Швыркова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полтева

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

Тольятти 2024

Аннотация

Актуальность темы «Совершенствование управления бизнес-процессами на предприятии» обусловлена многими экономическими, политическими, социальными факторами.

В настоящее время организациям, осуществляющим свою деятельность в любом сегменте, необходимо внедрять в свою работу все более эффективные методы и технологии управления бизнес-процессами, которые позволят в перспективе выходить на устойчивый уровень функционирования организации, будут способствовать повышению уровня ее конкурентоспособности и будут максимально адаптированы в бизнес-пространстве.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта по совершенствованию бизнес-процессов на предприятии.

Объектом исследования является digital-агентство мобильного маркетинга Sociaro (ООО «Сольвейг»).

Предметом исследования – система управления бизнес-процессами предприятия.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы и используемых источников.

В первой главе рассматриваются теоретические основы по теме совершенствования бизнес-процессов на предприятии, происходит раскрытие основных понятий. Во второй главе осуществлено проведение анализа управления бизнес-процессами выбранной организации, выявлены аспекты, требующие оптимизации. В третьей главе представлен инвестиционный проект по совершенствованию бизнес-процессов выбранной организации, проведена оценка его эффективности и возможных рисков.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты совершенствования управления бизнес-процессами на предприятии.....	6
1.1 Понятие и виды бизнес-процессов на предприятии.....	6
1.2 Методы управления бизнес-процессами на предприятии.....	9
1.3 Возможные направления совершенствования управления бизнес-процессами на предприятии.....	14
Глава 2 Анализ деятельности ООО "Сольвейг".....	17
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО "Сольвейг".....	17
2.2 Анализ ключевых бизнес-процессов ООО "Сольвейг".....	21
2.3 Анализ внутренней и внешней среды предприятия.....	25
Глава 3 Совершенствование управления бизнес-процессами в ООО "Сольвейг".....	28
3.1 Общее описание проекта, направленного на совершенствование управления бизнес-процессами в ООО "Сольвейг".....	28
3.2 Разработка бизнес-плана предлагаемого к реализации проекта.....	31
3.3 Оценка экономической эффективности и рисков проекта.....	33
Заключение	40
Список используемой литературы и используемых источников.....	41
Приложение А Организационная структура ООО «Сольвейг»	44
Приложение Б Бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «Сольвейг»....	45

Введение

Актуальность темы «Совершенствование управления бизнес-процессами на предприятии» обусловлена многими экономическими, политическими, социальными факторами.

В настоящее время организациям, осуществляющим свою деятельность в любом сегменте, необходимо внедрять в свою работу все более эффективные методы и технологии управления бизнес-процессами, которые позволят в перспективе выходить на устойчивый уровень функционирования организации, будут способствовать повышению уровня ее конкурентоспособности и будут максимально адаптированы в бизнес-пространстве.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта по совершенствованию бизнес-процессов на предприятии.

Для достижения цели выпускной работы планируется решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты совершенствования управления бизнес-процессами на предприятии;
- провести анализ деятельности и ключевых бизнес-процессов ООО «Сольвейг»;
- разработать проект с целью совершенствования бизнес-процессов ООО «Сольвейг» и провести оценку его эффективности.

Теоретической и методологической базой работы являются труды ученых, которые занимались проблематикой управления бизнес-процессами и их совершенствованием. Среди таких ученых П. Друкер, С. Рубцов, Д. Джестон, С. Бир, С. Ильдеменов, Й. Нелис, Н.Д. Корягин и другие.

Объектом исследования является digital-агентство мобильного маркетинга Sociaro (ООО «Сольвейг»).

Предметом исследования – система управления бизнес-процессами предприятия.

Для достижения поставленной цели и решения задач в работе применялись следующие методы исследования: сравнительный анализ, аналитический метод, экономическо-математические расчеты.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанного проекта по совершенствованию бизнес-процессов с целью повышения эффективности деятельности организации и увеличения уровня ее конкурентоспособности на рынке.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы и используемых источников.

В первой главе рассматриваются теоретические основы по теме совершенствования бизнес-процессов на предприятии, происходит раскрытие основных понятий. Во второй главе осуществлено проведение анализа управления бизнес-процессами выбранной организации, выявлены аспекты, требующие оптимизации. В третьей главе представлен инвестиционный проект по совершенствованию бизнес-процессов выбранной организации, проведена оценка его эффективности и возможных рисков.

Глава 1 Теоретические аспекты совершенствования управления бизнес-процессами на предприятии

1.1 Понятие и виды бизнес-процессов на предприятии

Предприятия в своей деятельности плотно связаны друг с другом благодаря взаимодействию всех подразделений, а также существующих в них процессах различного уровня сложности.

Бизнес-процесс — это совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение одной конкретной цели. В силу того, что цели организаций разнообразны, то и процессы делят на группы в соответствии с их функциональностью:

- основные бизнес-процессы – те процессы, которые относятся непосредственно к созданию основного продукта или услуги компании. Именно эти процессы являются ключевыми в части эффективности деятельности организации;
- поддерживающие бизнес-процессы – процессы, основная задача которых заключается в осуществлении помощи основным бизнес-процессам и поддержании их деятельности. К ним можно отнести, например, функционал бэк-офиса в организациях большого масштаба или отдел кадров, технический отдел в организациях меньшего масштаба [13];
- управленческие бизнес-процессы – те процессы, деятельность которых сосредоточена на управлении ресурсами компании и их координации. Это процессы, связанные непосредственно со стратегическим планированием деятельности организации. К ним можно отнести управление проектами, планирование бюджета и другие стратегически значимые цели и задачи компании [9].

Бизнес-процессы существуют в каждой организации, которая занимается коммерческой деятельностью. И для каждой компании характер их

индивидуален. Направление и постановка задач совершенствования бизнес-процессов на уровне организации являются неотъемлемыми составляющими осуществления управленческой деятельности в рамках достижения ее целей [8].

В XVIII веке А. Смит в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» обозначил значимость принципа разделения труда для повышения производительности работников [16]. Функциональный подход предполагает разделение организации на отделы (департаменты), каждый из которых выполняет задачи именно своего функционала. В основе работы каждого подразделения стоит план, который ставят руководители на основании делегирования своих полномочий и ответственности.

В следующем веке были сформулированы основные идеи построения организации и управления ей основоположниками классической теории менеджмента инженером Ф. Тейлором, философом М. Вебером и их последователями.

Позже А. Файоль, основоположник школы административного управления, критиковал функциональное управление и в начале XX века обозначил значимость процессного подхода. В основе данного подхода лежит понимание работы любой компании как набора процессов, при котором каждый из них повышает ценность создаваемого продукта или предоставления услуги. Как определяли В. Елиферов и В. Репин, ««бизнес-процесс» – устойчивая целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и выходы, представляющие ценность для потребителя» [14]. Цель процессного подхода заключается в устранении недостатков применяемых процессов, повышении их качества. Он нацелен на конечный продукт и, соответственно, на клиента. Также существенным преимуществом данного подхода является возможность получения руководством компании достоверной информации о статусах дел, и уже на основании этих данных принимать соответствующие решения, которые будут актуальными. Б. Андерсен отмечал, что современная

организация – совокупность специализированных отделов, и в то же время – это деятельность по реализации процессов [7]. По нашему мнению, данное определение является верным, так как одно без другого будет работать менее эффективно, либо вообще не сможет существовать. Рассматривать организацию как совокупность отделов нерационально, так как это не даст возможности оценить масштаб деятельности, а позволит только признать факт существования организации. Но реализация процессов в организации, а соответственно, и ее эффективность, находится в непосредственной взаимосвязи с работой персонала и тем, насколько грамотно она организована.

Процессный подход является основной базой для существующих подходов в управлении бизнес-процессами. Он лежит в основе построения системы менеджмента качества организации с 2000 года, тогда были приняты стандарты ИСО 9000 версии. Стандарт не отвечает на вопросы, какие точно процессы идентифицировать, как ими управлять, как и какие взаимосвязи устанавливать. Это дает организациям свободу действий и делает подход универсальным [4].

При применении процессного подхода осуществляется систематическое управление процессами и происходит их взаимосвязь, что подразумевает в дальнейшем результативную деятельность организации.

В применении данного подхода выделяют две основные методические концепции.

Непрерывное усовершенствование процессов - происходит в рамках уже существующей организационной структуры управления. Это означает, что в уже происходящие бизнес-процессы вносятся небольшие изменения в рамках стабильной работы организации. Такая концепция предполагает нацеленность компании сохранять уровень конкурентоспособности и развиваться в своей деятельности размеренно, неся умеренные риски.

Существенная трансформация процессов с высокой вероятностью изменения организационной структуры управления. Данное изменение носит радикальный характер.

Принципы управления в общем не зависят от сегмента деятельности организации. Для любой компании главенствующей задачей является построение, в первую очередь, эффективной системы управления, которая будет максимально адаптивна к постоянно изменяющимся внешним факторам.

Для самых разных по масштабам и видам деятельности компаний известной и значимой фигурой является доктор Ицхак Адизес, который является автором книг о менеджменте в том числе. Крупные компании приглашают доктора или его последователей на выступления в качестве спикеров или вовсе заключают с ними коммерческие договоры, в рамках которых происходит курирование всех процессов организации и их совершенствование при проведении учебно-рабочих сессий для сотрудников компании.

У известного в поле бизнеса доктора Адизеса существует множество высказываний на различные темы, которые относятся к управлению бизнес-процессами в том числе. Руководители компании применяют его философию для деятельности своих компаний и внедряют ее в различные области, к которым она применима. Одно из таких высказываний, ставшее цитатой: «Утиная история» менеджмента – плывущая по воде утка внешне кажется спокойной и невозмутимой, но ее лапки под водой работают очень-очень быстро» [1]. Цитата прекрасно отражает такое положение компании, имеющей высокую эффективность своей деятельности, к которому должны стремиться все организации от небольших, локальных до самых крупнейших.

1.2 Методы управления бизнес-процессами на предприятии

Управление бизнес-процессами предприятия включает четыре основных метода, это:

- непрерывное совершенствование;
- инжиниринг;

- реинжиниринг;
- перепроектирование [12].

Рассмотрим каждый из них. Сравнительные характеристики каждого представленного метода отражены в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнение методов управления бизнес-процессами

Метод	Сильные стороны	Слабые стороны
Непрерывное совершенствование	- слабое сопротивление сотрудников или его отсутствие; - совершенствование в текущем режиме.	- низкая значимость улучшений; - отсутствие оперативности принятия решений.
Инжиниринг	- адаптивность изменений к целям; - удовлетворение индивидуальности групп клиентов.	- сложность, трудоемкость; - вероятность невозможности внедрения изменений.
Реинжиниринг	- значительный рост эффективности и конкурентоспособности.	- большие финансовые затраты, риск; - возможное сопротивление персонала.
Перепроектирование	- усовершенствование существующих бизнес-процессов; - возрастание конкурентоспособности.	- незначительное увеличение эффективности.

Первый метод – непрерывное совершенствование. Данный метод нацелен на долгосрочную перспективу. Он заключается в непрерывном совершенствовании бизнес-процессов организации и базируется на уже имеющемся фундаменте технологий и ресурсов. Изменения при применении данного подхода происходят естественным путем, без потрясений для сотрудников и кардинальных, резких изменений процессов. Происходит планомерное избавление от неэффективных видов деятельности и методов

работы преимущественно на основе инициативы ответственных сотрудников. Изменения могут затронуть подразделения компании как вертикально, так и горизонтально. Использование данного метода возможно при отсутствии значительных затрат.

Вторым методом является инжиниринг. Он предполагает использование формализованных приемов для детальной разработки и реализации моделей бизнес-процессов, акцентирующих внимание на том, чтобы удовлетворить потребности определенных групп клиентов с учетом того, что наблюдаются высокие дифференцированный спрос и предложение. Данный метод обусловлен переходом к производству продукции с учетом потребностей конкретных потребителей и постепенный отказ от унифицированного производства, не учитывающего индивидуальные запросы. Для того чтобы спроектировать бизнес-процессы необходимо определить цели и задачи, выделить ключевые особенности существующих потребителей, а также то, какие роли есть или должны быть в компании.

К преимуществам метода относят возможность последующего контроля хода выполнения бизнес-процесса и его управления. Также есть опция проектирования бизнес-процесса относительно отличающих особенностей той или иной группы клиентов. Ценным качеством компании выступает ее гибкость и способность оперативно реагировать на изменения [5].

Следует отметить, что процесс проектирования бизнес-процесса является довольно сложным и трудоемким. Полученная в рамках применения метода модель не всегда может быть корректна, реализуема и эффективна в применении на практике.

Третий метод – реинжиниринг. Родоначальниками метода являются М. Хаммер и Дж. Чампи [17]. По их определению реинжиниринг подразумевает создание бизнес-процесса с нуля. Также у метода существует второй подход, который появился в результате анализа критических замечаний относительно первого Т. Дэйтом, который предлагает проведение предварительного анализа и описание уже существующих бизнес-процессов.

Классическое определение понятия «реинжиниринг» звучит как: «Фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения драматических усовершенствований в критических, современных показателях деятельности, таких как стоимость, качество, уровень обслуживания и скорость (оперативность)». Дано М. Хаммером и Дж. Чампи [21].

«Фундаментальное переосмысление» - ответы на вопросы, «что делать, как и почему?»; «радикальное перепроектирование» - существенный характер изменений, глобальная перестройка; «драматические усовершенствования» - большой масштаб и драматический характер, поскольку несут ломку устоявшихся правил и норм; «критические показатели» означают важность, поскольку ошибки в управлении ими могут стать критическими; «современные показатели» - учет текущей ситуации [6].

Реинжиниринг – это принципиальное переосмысление и радикальная перестройка бизнес-процессов для достижения кардинальных улучшений критических современных показателей эффективности: стоимости, качества, сервиса и оперативности [19].

Реинжиниринг подразумевает под собой исключение из бизнес-процессов лишних или длинных потоков осуществляемых работ, разрывов в них или «слепых мест». Также метод может заключаться в сокращении ресурсов, которые участвуют в конкретном бизнес-процессе, передачу значимых бизнес-процессов за пределы компании, в работу клиенту или поставщику, объединение работ или упрощение их.

Как преимущество реинжиниринга можно обозначить увеличение эффективности, производительности и высокую конкурентоспособность. Это происходит при условии его успешного применения.

С другой стороны, применение данного метода включает в себя существенные финансовые затраты и риски, возможное сопротивление трансформациям сотрудниками организации. Также стоит отметить, что в компании возможно существование исключительно одного

реинжинирингового процесса, на нем будут сосредоточены все ресурсы организации. Наряду с этим, Фирсов М. отмечает, что реинжиниринг бизнес-процессов – это эффективный метод реконструирования существующего бизнеса с использованием новых технических достижений [18].

Четвертый метод – перепроектирование, то есть концентрированное улучшение. Данный метод включает в себе совершенствование существующего бизнес-процесса посредством моделирования его оптимальных параметров [20]. Данный метод, как правило, применим к тем бизнес-процессам, которые в принципе функционируют результативно, но имеют потенциал делать это лучше. То есть происходит подготовка имитационной модели бизнес-процесса, далее анализируют и ищут способы ее оптимизации. По завершении этих действий прибегают к сравнительному анализу, чтобы убедиться в том, что новый бизнес-процесс будет иметь преимущества перед тем, на основании которого его оптимизировали.

Перепроектирование позволяет улучшить существующий бизнес-процесс, тем самым увеличить конкурентоспособность компании на рынке.

В то же время из-за того, что новый бизнес-процесс построен на основе существующего, не всегда обеспечивает значительный рост его эффективности.

Все существующие бизнес-процессы в организации являются ее ресурсами, от качественных составляющих которых зависят напрямую эффективность компании и ее прибыль. То есть, основной задачей управления бизнес-процессами является достижение поставленных перед компанией целей с наименьшими затратами в кратчайший путь. Эффективное управление бизнес-процессами позволяет организациям оперативно реагировать на внешние изменения рынка и усиливает конкурентное преимущество относительно адаптации к новым условиям. Как следствие, это приводит к поэтапному, стабильному развитию компании.

1.3 Возможные направления совершенствования управления бизнес-процессами на предприятии

Как отмечено ранее для того, чтобы любая организация оставалась эффективной и развивающейся, она должна не только выстраивать бизнес-процессы, но и совершенствовать управление ими практически непрерывно. Проактивное управление процессами обеспечивается способностью «предвидеть и планировать изменения так, чтобы воспользоваться предоставленными преимуществами или предотвратить негативное воздействие на создание ценности для потребителя» [15].

Совершенствование управления бизнес-процессами в организации как правило производится в двух случаях – при выявлении неэффективности ранее принятой регламентации бизнес-процессов, либо при существенных изменениях на рынке. Как пример первого варианта можно привести уровень доходности компании по сравнению с другими участниками рынка ниже. При втором варианте, например, может быть, технические новшества, которыми начинают пользоваться в своей деятельности другие (все) представители того или иного сегмента.

Организации любой отрасли периодически предпринимают шаги, которые направлены на повышение эффективности их деятельности. Компании, которые делают на необходимости периодического пересмотра существующих внутри организации систем управления бизнес-процессами акцент, получают существенные результаты своей деятельности благодаря своевременным решениям в управлении бизнес-процессами, принятие которых происходит систематически.

Необходимость периодически пересматривать применяемую в организации систему управления с целью увеличения эффективности неразрывно связана с целями компании, которые в свою очередь также нуждаются в своевременной актуализации. В книге «Просто космос» К. Ленгольд отмечает, что «долгосрочные цели не работают, поэтому

расписывать планы на далекое будущее не стоит. Вы почти гарантированно промахнетесь с масштабом и направлением» [11].

Направления совершенствования управления бизнес-процессами вытекает из их разности и вариативности. То есть, например, методы совершенствования основных бизнес-процессов не могут быть или не всегда применимы к вспомогательным бизнес-процессам. Бизнес-процессы в любом случае подвергаются трансформации, которая вытекает из того, что происходят изменения состава процедур бизнес-процессов и(или) их параметров, логики процесса, системы принятия решений в рамках процесса, информационного обеспечения и т.д. [10]. Выделяют несколько направлений совершенствования управления бизнес-процессами организации.

Оптимизация процессов, касающихся непосредственно производственной составляющей деятельности компании. Это может быть внедрение автоматизации каких-либо процессов, улучшение организационной структуры и т.д. Например, к автоматизации бизнес-процессов в настоящее время обращается все больше компаний, так как она позволяет существенно сократить издержки, снизить влияние человеческого фактора, повысить качество продуктов (услуг), выполнять сотрудникам параллельно несколько задач.

Автоматизация бизнес-процессов означает частичный или полный перевод типовых операций и задач под контроль специализированной информационной системы или программно-аппаратного комплекса [3].

Совершенствование методов и процедур управленческой деятельности. То есть, сотрудники, занимающие управленческие позиции, должны периодически пересматривать свою деятельность относительно целей компании и внедрять изменения в текущие процессы или адаптировать новые.

Оптимизация финансового управления и учета. В функционале специалистов, чья работа связана непосредственно с финансами компании, всегда и непрерывно присутствуют нововведения из вне, к которым они должны максимально оперативно адаптировать свою деятельность. Так же и

внутри компании могут быть изменения, которые затрагивают финансовые потоки и их алгоритмы.

Совершенствование деятельности сотрудников управления персоналом. В организации должны на постоянной основе и с определенной периодичностью проводится мероприятия, направленные на формирование оптимального трудового коллектива. Сотрудники всех подразделений должны чувствовать свою значимость относительно общих целей компании, разделять их. «Счастливые сотрудники приводят к счастливым клиентам, что приводит к увеличению прибыли» - отмечает в своем высказывании, ставшем цитатой в бизнес-среде, Вон Ауст [2]. Вариативность направлений совершенствования позволяет компании выбирать наиболее оптимальные текущим целям и задачам направления, прогнозировать будущее, основываясь на стратегически значимых векторах развития компании. Все зависит от специфики деятельности организации и тех особенностей управления бизнес-процессами, которые уже существуют и применяются в компании.

Проведенное изучение теоретической основы бизнес-процессов, методов управления ими и исследование возможных направлений совершенствования бизнес-процессов, позволяет сделать выводы. Для того, чтобы организация осуществляла эффективную деятельность, необходимо качественное управление всеми ее бизнес-процессами: основными, поддерживающими, управленческими. С целью совершенствования управления бизнес-процессами компании, необходимо провести анализ существующей системы управления бизнес-процессами, обозначить то, что нуждается в улучшении и разработать адаптированную деятельности новую систему. Также следует отметить, что успешность внедрения концепции в работу зависит от полноты ее проработанности и степени вовлеченности сотрудников компании на всех ее уровнях.

Глава 2 Анализ деятельности ООО "Сольвейг"

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО "Сольвейг"

Общество с ограниченной ответственностью "Сольвейг" (ООО "Сольвейг") образовалось 24.03.2015 года. На момент основания оно являлось небольшим стартапом, предоставляющим рекламные услуги, а именно - размещение рекламных материалов на различных платформах, таких как Google, Facebook, Yandex. Компания позиционирует себя как бренд Sociago, агентство мобильного маркетинга с собственной предиктивной аналитикой.

Юридический адрес компании: 105066, г. Москва, вн. тер. г. муниципальный округ Басманный, ул. Доброслободская, д. 7/1, стр. 3, помещ. 2/2.

Основным видом деятельности компании является 73.11 Деятельность рекламных агентств.

Дополнительными видами в связи с тем, что компания производит креативы и занимается организацией и проведением собственных мероприятий, являются следующие:

- 74.20 Деятельность в области фотографии;
- 82.99 Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки;
- 90.0 Деятельность творческая, деятельность в области искусства и организации развлечений;
- 93.29 Деятельность по организации отдыха и развлечений прочая;
- 93.29.9 Деятельность зрелищно-развлекательная прочая, не включенная в другие группировки.

Учредителями компании являются Шиденко Яна Олеговна и Шиденко Кирилл Валерьевич. К.В. Шиденко являлся генеральным директором с момента основания организации до 2023 года, после генеральным директором стала Я.О. Шиденко.

При развитии компании появлялись новые платформы для размещения рекламных материалов, количество клиентов росло, с ними увеличивалось и количество сотрудников штата. На данный момент в организации работает 46 человек, большинство которых занимается непосредственно размещением рекламных материалов. Вместе с расширением масштабов деятельности компании постепенно появлялись отдельные направления по работе с клиентами: m-commers, gaming, fintech и другие, что обусловлено специализацией клиентов и их продуктов, рекламные материалы которых нуждаются в размещении на платформах.

В 2020 году появилась необходимость открытия и развития арт-отдела внутри организации с целью производства собственных креативов для использования в рекламных материалах. В том же году компания открыла офисы на Кипре и в Эстонии, и полноценно закрепила международный бренд.

В организации также достаточно сильно развит департамент аналитики и IT-блок, которые позволяют коммуницировать с клиентами организации точно относительно их запросов, и эффективнее прогнозировать работу рекламных кампаний. За несколько лет из стартапа организация превратилась в полноценное рекламное агентство со своим продакшеном и системой предиктивной аналитики.

ООО «Сольвейг» имеет линейную организационную структуру, в которой руководителю подчиняются начальники различных департаментов, имеющие в свою очередь в подчинении группу сотрудников конкретного направления.

Организационная структура ООО «Сольвейг» представлена в приложении А.

Такая иерархия деятельности позволяет руководителю затрачивать минимальное количество времени на осуществление контроля работы всей организации, руководителям департаментов дает дополнительную мотивацию в связи с большими полномочиями самостоятельно определять векторы развития отдельных бизнес-процессов в рамках руководства отделом. Работа

сотрудников организована таким образом, что их деятельность осуществляется небольшими группами, что позволяет максимально быстро реагировать на возникающие сложности, так как все в департаменте вовлечены в его рабочие процессы и в большинстве случаев являются взаимозаменяемым. Последнее позволяет процессам протекать продуктивно, эффективно, быстро и качественно.

В 2022 году компания начала процесс перестройки бизнеса в сторону зарубежной деятельности, а именно осуществление постепенного переноса всех своих активностей, в том числе финансовых, базируя их на кипрском юридическом лице.

Бизнес планомерно претерпевает довольно серьезные изменения, что в свою очередь влияет на финансовый результат российского юридического лица, которое являлось ядром деятельности компании на протяжении долгого периода.

В 2023 году изменения операционной деятельности компании стали более ощутимы для ее сотрудников, что в свою очередь повлекло возрастающий процент релокации сотрудников в европейские страны, который начался годом ранее. Это повлекло за собой необходимость пересмотра принятых в компании алгоритмов работы и трансформации уже существующих бизнес-процессов. Тем не менее цикл работы агентства остается неизменным.

В рамках осуществляемого исследования предлагается рассмотреть основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Сольвейг» в динамике с 2021 по 2023 гг. с целью дальнейшего предложения методов совершенствования управления бизнес-процессами.

Показатели деятельности представлены в таблице 2 (на основании приложения Б).

Таблица 2 - Техничко-экономические показатели ООО «Сольвейг»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022-2021гг.		2023-2022гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста/с понижения, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста/с понижения, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс. руб.	313 636	31 246	8 231	23 015	8,96	282 390	25,34
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс. руб.	277 277	32 977	1 027	244 300	10,89	31 950	2,11
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс. руб.	36 359	-1 731	7 204	34 628	3,76	- 5 473	415,17
4. Управленческие расходы ¹ , тыс. руб.	44 057	25 792	10 359	18 265	57,54	15 433	-0,99
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	646	-	-	644	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж ¹ , тыс. руб.	-8 344	-27 523	-3 155	- 19 179	328,85	24 368	10,46
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	-12 465	-8 438	572	4 027	66,69	7 866	5,77
8. Основные средства ² , тыс. руб,	12 201	3 834	633	8 367	30,42	3 262	15,51
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	51 117	14 758	20 053	36 359	27,87	- 5 295	134,87
10. Фондоотдача (стр1/стр8)	25,71	8,14	13,00	17,57	30,66	- 4,86	158,71
11. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	6,14	2,12	0,41	4,02	33,53	1,71	18,33
12. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	102,66	188,08	138,33	- 85,42	182,21	49,75	72,55

Тенденция спада практически по всем показателям, фигурирующих в таблице, указывает на процесс постепенного упразднения российского юридического лица. В компании произошло переоформление большинства трудовых договоров с сотрудниками на заграничные юридические лица. Тем не менее, так как организация имеет договорные отношения и продолжает вести расчеты с компаниями в России, офис компании продолжает существовать в целях сохранения российского юридического лица и его адреса.

Анализируя показатели, следует отметить, что компания довольно планомерно осуществляет перенос своего бизнеса из одного юридического лица в другое, отличное по всем параметрам организации деятельности. Следовательно, их мотивация не идет на спад, персонал продолжает выполнять свою работу профессионально и качественно. Можем отметить присутствие увеличенного чувства значимости у сотрудников, так как бизнес продолжает функционировать, а масштабы его деятельности относительно количества сотрудников возросли, как и ответственность, что является важным фактором в рамках эффективного существования компании.

В 2023 г. компания получила чистую прибыль, в то время как за 2021 г. и 2022 г. компания работала в убыток.

2.2 Анализ ключевых бизнес-процессов ООО "Сольвейг"

В ходе исследования предлагается рассмотреть специфику деятельности рассматриваемого рекламного агентства, которая подразумевает осуществление непрерывных процессов, касающихся непосредственно предоставления рекламных услуг. Алгоритм представлен на рисунке 1.

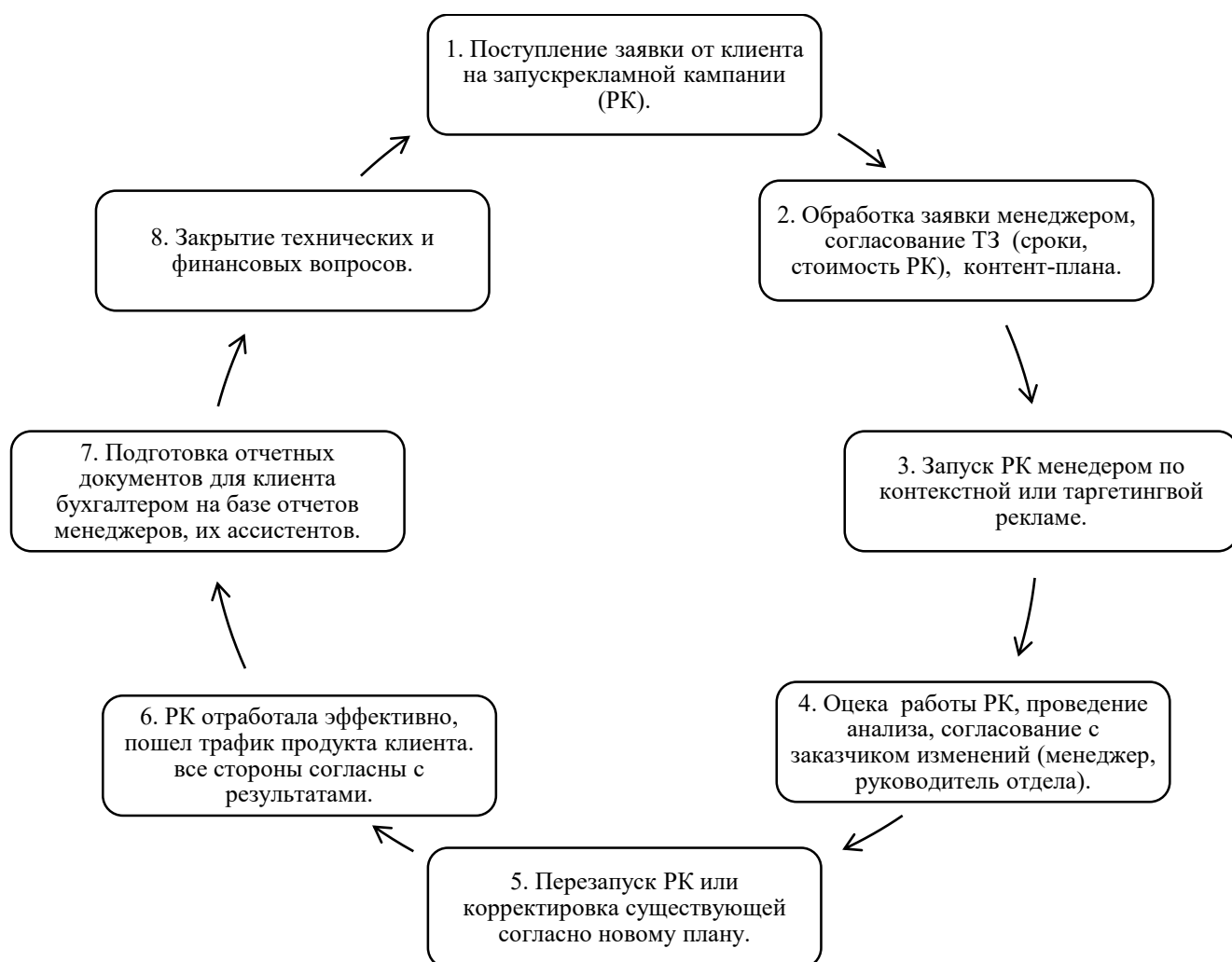


Рисунок 1 – Процесс оказания услуг ООО «Сольвейг»

Рассмотрим процесс предоставления услуг ООО «Сольвейг» детально. Работа агентства по оказанию рекламных услуг клиенту начинается с момента поступления запроса на запуск рекламной кампании (далее – РК) по его продукту. Продукт в зависимости от сегмента деятельности компании клиента может быть разным. Это может быть мобильная игра или приложение любой направленности (трекер, досуг, деливери и т.д.). Крупными клиентами ООО «Сольвейг» являются Сбермаркет, Деливери Клуб, Делимобиль, Nekki и другие. Также у клиента любого сегмента деятельности может быть сайт, который он нацелен вывести в топ в поисковой строке определенного браузера. Следовательно, в компании существует несколько департаментов таргетированной и контекстной рекламы, работа которых направлена на

определенный запрос клиента. Стоит отметить, что процесс работы каждого из подразделений происходит по одному и тому же алгоритму работы с заказчиком.

Как только в агентство поступает запрос на продвижение продукта от клиента, к нему прикрепляется менеджер соответствующего департамента с целью проработки технического задания, просчета бюджета РК и ее планирования. После согласования плана РК, она запускается (могут запускаться сразу несколько РК с разными параметрами для дальнейшего анализа эффективности каждой из них). По истечении ранее согласованного периода работы РК, менеджер анализирует результат и составляет для клиента отчет. Как правило, отчет совместно с анализом по РК, менеджер демонстрирует клиенту совместно с руководителем департамента посредством ВКС или очной встречи. При возникновении спорных вопросов в работе РК или ее неэффективности, план запуска РК дорабатывается менеджером, и происходит перезапуск РК, либо корректировка действующей. При высоких показателях эффективности РК продолжает работу в настроенном режиме. По истечении срока работы РК менеджер составляет отчет о ее работе и также предоставляет руководителю и клиенту. После согласования с клиентом, менеджер или руководитель (принято по-разному в различных департаментах) направляет бухгалтеру сумму оказанных услуг для подготовки закрывающих документов клиенту. Происходит расчет между организациями. Этот процесс осуществляется в следующем месяце после оказания услуг. Это стандартная схема работы с новыми клиентами.

В данном алгоритме могут быть исключения. Например, если заказчик работает с агентством продолжительный период (как правило, от года), агентство может пойти на отсрочку платежа, что фиксируется в дополнительном соглашении к основному договору с клиентом. Либо может быть ситуация наоборот, когда у клиента есть полное доверие к работе агентства и прикрепленного менеджера в частности, что работа происходит на авансовой основе. Такое проявление гибкости в отношении работы с клиентом

является существенной составляющей для построения долгосрочных партнерских отношений.

Процесс работы с клиентами в компании выстроен оптимально и логично. Тем не менее есть некоторые нюансы, которые можно улучшить для его наибольшей эффективности. В целом это является не просто допустимым, но и очень хорошим показателем для компании. Если компания существует в каком-то одном режиме своей деятельности и ее процессах, которые не требуют проведения их оптимизации с целью улучшения эффективности, значит, компания либо находится на стадии стагнации, либо уже теряет свои позиции на рынке и, как следствие, конкурентоспособность ее также падает, причем довольно существенно.

Как отмечено выше, специфика деятельности рекламного агентства подразумевает осуществление непрерывных процессов, которые касаются именно предложения (услуг). В большей степени это относится к тем агентствам, которые находятся либо на начальном пути формирования своего бизнеса, либо на этапе существенной трансформации бизнеса.

В рассматриваемой в исследовании компании сотрудники департаментов рекламы совместно с аналитиками непрерывно находятся в процессе рабочего тестирования заграничного рынка. Происходит запуск рекламных кампаний на низких бюджетах с целью минимизации рисков их потери и далее осуществляется корректировка на протяжении первого месяца их работы метрик, которые отвечают за продуктивность работы рекламных кампаний. В момент, когда работа рекламных кампаний показывает оптимальный результат по охвату и бюджетам, по согласованию с заказчиком устанавливается фиксированная стоимость за каждую рекламную кампанию, которая в свою очередь не остается неизменной, а корректируется каждые два-три месяца.

На основании изложенного выше следует отметить, что общий анализ цен провести не представляется возможным ввиду множества нюансов специфики рекламной деятельности. Агентство, не смотря на перестроение

бизнеса, имеет хорошую репутацию и довольно крупные, известные компании в рядах клиентов.

Следовательно, уровень стоимости предлагаемых услуг рассматриваемой компании можно считать оптимальным как для его клиентов, так и для успешного развития и расширения бизнеса компании.

2.3 Анализ внутренней и внешней среды предприятия

Оптимальная ценовая политика компании является одним из факторов высокого уровня конкурентоспособности компании. Агентство исторически имеет одного крупного конкурента – рекламное агентство MGcom, конкуренция с которым присутствует на протяжении всего времени существования Sociaro на рекламном рынке.

В числе прогнозируемых конкурентов можем отметить компании, которые изначально начали строить свой бизнес за рубежом, так как именно они, вероятно, станут следующим пластом конкурентной среды, когда агентство выйдет полноценно на зарубежный рынок в своей деятельности. Уже существующие агентства за пределами РФ в настоящее время не являются существенными конкурентами, так как полноценно не отстроен бизнес Sociaro за рубежом.

Тем не менее, сотрудники маркетинга, аналитики и другие специалисты ведут работу по анализу именно тех рекламных агентств, которые находятся за рубежом с целью анализа специфики их деятельности, результатов, клиентов, что позволит иметь возможность прогнозировать деятельность агентства и разработать максимально успешную стратегию для ее ведения.

Далее в рамках исследования представлен SWOT - анализ деятельности исследуемой организации, который отражает сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы ее деятельности. SWOT – анализ отражен в таблице 3.

Таблица 3 – SWOT-анализ ООО «Сольвейг»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны
– компания стабильна в своем развитии; – существует пул сотрудников, которые работают давно и мотивированы на будущее; – руководство компании и ее сотрудники четко понимают, что и для чего они делают каждый день; – положительная репутация; – работа с крупными, известными брендами.	– существует риск снижения финансовых показателей в связи с переходом деятельности на зарубежный рынок; – существует риск продолжительного по времени поиска профессиональных кадров вне РФ (либо сложности с оформлением РФ-сотрудников в зарубежное юридическое лицо).
Возможности	Угрозы
– рынок за рубежом относительно “свежий” и его участники, как правило, являются стартапами; – наличие связи с людьми и компаниями у руководства, которые нацелены на сотрудничество в довольно крупных масштабах.	Всемирная политическая обстановка, которая может спровоцировать непредвиденные изменения в ведении бизнеса компании.

Полагаясь на составляющие SWOT-анализа, можем заключить, что при вероятности снижения финансовых показателей и потери временных ресурсов на поиск и(или) оформление новых кадров, перспективы развития деятельности компании в положительном векторе высоки. Этому способствует стабильное развитие компании, не смотря на внутренние и внешние факторы, адаптированный к изменяющимся условиям коллектив профессионалов, положительная репутация, кейсы успешной и продолжительной работы с крупными брендами. Наряду с фундаментальными факторами, способствующими дальнейшему развитию компании, есть ряд составляющих, усиление позиций которых способно позволить организации более эффективно осуществлять рекламную деятельность.

На основании выше произведенного анализа следует заключить, что принятые в компании управленческие решения соответствуют ее стратегическим целям, которые заключаются в расширении деятельности на международном рекламном рынке. Происходящие трансформационные процессы затрагивают все участки деятельности компании, не отражаясь на них критическим образом. Действительно, на данный момент компания находится в не самом выигрышном экономическом положении, тем не менее бренд Sociago имеет все шансы закрепить свое имя на международном рынке и составить конкуренцию имеющимся игрокам. Учитывая все вышеперечисленное следует признать, что бизнес параллельно претерпевает изменения, но и выходит на новый для себя уровень.

В части совершенствования управления бизнес-процессами компании предложения представлены в следующей главе.

Глава 3 Совершенствование управления бизнес-процессами в ООО "Сольвейг"

3.1 Общее описание проекта, направленного на совершенствование управления бизнес-процессами в ООО "Сольвейг"

В связи с трансформацией бизнес-процессов, которая основана на планомерном переходе деятельности компании в сторону международного рынка и проведенным анализом во второй главе, следует отметить, что необходимо осуществлять мероприятия по достижению стратегической цели компании постепенно. Учитывая тот факт, что большая часть взаиморасчетов с клиентами происходит в европейской валюте, что физически руководитель компании и ключевые сотрудники находятся на Кипре, имеет смысл начать трансформацию, нацеленную на европейский рекламный рынок. Далее станет возможным выход на международный рынок и у компании будут иметься для этого все основания и ресурсы в том числе. Ниже представлен инвестиционный проект ООО «Сольвейг».

Наименование проекта: расширение рекламной деятельности ООО «Сольвейг» в европейских странах.

Цель проекта заключается в удовлетворении потребности компании в осуществлении рекламной деятельности, а также в удовлетворении потребительского спроса на рынке Европы в качественном предоставлении рекламных услуг.

К рекламным услугам, предоставляемым агентствам относятся:

- контекстная и таргетированная реклама;
- собственная предиктивная аналитика;
- разработка креативов.

Конкурентная стратегия заключается в оказании рекламных услуг полного цикла, «под ключ». Агентство занимается планированием и прогнозированием рекламных кампаний, созданием персонализированных

креативов для них, запуском и анализом рекламных компаний с последующей аналитикой их работы и повышением ее эффективности.

Участниками проекта выступают: ООО «Сольвейг», привлекаемые инвесторы.

На основании вышеуказанных составляющих рекламных услуг, предоставляемых агентством и цели инвестиционного проекта, ниже представлены две основные составляющие проекта. Работа с данными составляющими позволит организации осуществить расширение деятельности на европейском рынке:

- увеличение присутствия компании в медиапространстве. Компании следует активно вести социальные сети, участвовать в отраслевых конференциях с брендированными стендами. Последнее в том числе способствует привлечению новых инвесторов на любой стадии развития компании;
- внедрять новые технологии. Необходимо внедрение технологий в деятельность компании. Это позволит оптимизировать процессы и повысить эффективность работы сотрудников.

Из предлагаемых направлений следует выделить присутствие компании в медиапространстве. Это направление является приоритетным в связи с тем, что деятельность организации в большей степени ведется в данный момент на относительно новом для нее рынке. Для расширения деятельности бренда можно предложить следующие мероприятия, направленные на достижение предлагаемой цели:

- доработка существующего сайта компании. Его адаптация для англоязычной аудитории;
- услуги по продвижению компании. Следует обратиться в компанию, предоставляющую услуги полного цикла по продвижению и сопровождению ИТ-решений. Организация должна быть зарекомендованная и зарубежная. Именно такой опыт на данном этапе необходим агентству;

- оптимизация организационной структуры компании. Необходимо осуществить найм двух сотрудников – руководителя по рекламе, руководителя арт-отдела. Это позволит усилить коммуникационные каналы сотрудников компании и развить арт-отдел в части расширения разработки креативов;
- внедрить в работу сервис управления задачами. Данное решение также позволит усилить качество коммуникации сотрудников, повысить скорость и эффективность их работы.

Сайт компании изначально был создан в международном домене «.com» и долгое время существовал на русском языке. Необходимо пересмотреть составляющие сайта и адаптировать их для международного рынка. Для этого следует проанализировать сайты рекламных агентств и их составляющие. Здесь играет роль менталитет аудитории, и важно это учесть. Адаптированный под новый рынок сайт бренда позволит потенциальным клиентам быстро получать необходимую для них информацию.

Услуги профессионалов в части продвижения компании позволят получить индивидуальный план, который при реализации ускорит процесс узнаваемости бренда.

В качестве сервиса управления проектами к реализации предлагается внедрение в работу сотрудников платформы Trello. В компании достаточно большой кадровый состав и множество проектов, ведение которых требует четкого следования составляемым планам по конкретному клиенту или проекту и соблюдения дедлайнов по ним, что удобно отслеживать именно в специализированной программе. В сервисе Trello нативный интерфейс. Работники подразделений компании могут перейти на такую организацию своих задач по ведению проектов довольно быстро без привлечения дополнительных ресурсов, например, обучающего специалиста и затрат на него.

Наём на работу новых сотрудников руководящих должностей позволит повысить качество работы подразделений, усилит репутационные показатели

организации. На данный момент сотрудники знают свой функционал, он прописан в их должностных инструкциях, и имеют понимание об общем алгоритме рабочих процессов. В связи с тем, что рынок рекламы сам по себе является очень нестабильным, а СОО в компании руководит сразу двумя отделами, сбои в работе имеют место быть. Следовательно, необходимо осуществить найм еще одного руководителя с целью равномерного распределения нагрузки на обоих СОО.

Подобное следует отнести также к СТО, у которого на данный момент происходит руководство одновременно RandD и арт департаментами. СТО компетентен именно в RandD-среде, следовательно, для компании необходим руководитель арт-отдела с соответствующими навыками и опытом работы.

Все предложенные методы в совокупности позволят компании занять устойчивое положение на новом рекламном рынке, повысить уровень конкурентоспособности, повысить качество оказываемых услуг и, как следствие, повысить уровень прибыли.

Далее представлен бизнес-план предлагаемого к реализации инвестиционного проекта.

3.2 Разработка бизнес-плана предлагаемого к реализации проекта

В данном параграфе представлен бизнес-план инвестиционного проекта с целью предоставления информации о предложенных к реализации методах совершенствования управления бизнес-процессами компании.

Целью бизнес-плана является обоснование целесообразности предлагаемого к реализации проекта.

Перечень мероприятий, на основании которых бизнес-план будет реализован, относятся:

- обозначение перечня всех работ, которые необходимо произвести;
- назначение ответственных исполнителей по работам;
- заключение договоров на предоставляемые контрагентами услуги;

- определение сроков реализации бизнес-плана;
- осуществление контроля реализуемых мероприятий бизнес-плана;
- отслеживание результатов мероприятий.

Далее в таблице 4 представлен перечень мероприятий, предлагаемые ответственные за их выполнение и сроки реализации этапов бизнес-плана. Это поможет скоординировать рабочую группу, своевременно контролировать работы и вносить по необходимости правки или дополнения, максимально эффективно внедрять мероприятия в работу организации.

Таблица 4 – Перечень мероприятий бизнес-плана

Вид работ (мероприятий)	Ответственный сотрудник/группа сотрудников	Период реализации
Участие в отраслевых конференциях.	Руководитель, отдел маркетинга.	– октябрь 2024 - Cyprus Gaming Show; – осень 2025 - WN Conference Cyprus (со стендом).
Оптимизация сайта компании: – анализ сайта компании; – поиск исполнителя для его оптимизации, заключение договора;	Сотрудник ит-отдела совместно с департаментом маркетинга.	– до 2 недель на анализ сайта компании; – до 1 недели на поиск исполнителя, заключение договора на услуги; – до 3 месяцев на реализацию.
Продвижение компании: – поиск исполнителя, заключение договора; – прием результатов работы.	Руководитель компании, руководитель отдела маркетинга, сотрудники подразделений (в меньшей степени).	– до 3 недель на поиск исполнителя, заключение договора на услуги; – до полугода на реализацию проекта до первых результатов.
– Оптимизация организационной структуры: поиск кандидатов, проведение собеседований; – вывод сотрудников на работу; – онбординг новых сотрудников.	Сотрудник отдела кадров, руководитель.	– до 2 месяца на поиск кандидатов на открытые вакансии; – до 1 месяца на проведение интервью; – до 2-х недель вывод на работу; – до 3 месяцев процесс адаптации.
Внедрение в работу планировщика задач Trello	ИТ-специалисты, сотрудники.	– до 2 недель тестирование сервиса сотрудниками ит-отдела; – до 3 недель адаптация сотрудников к работе с сервисом.

Из таблицы следует, что продолжительность операционного планирования составляет 1 квартал. Продолжительность финансового планирования составляет 5 лет. Начало реализации проекта относится к 4 кварталу 2024 года.

Следует отметить, что для осуществления предлагаемых методов планируется в большей степени привлечение собственных средств предприятия.

Общая сумма инвестиций составляет 74 тыс. евро. За период реализации предлагаемого бизнес-плана планируется увеличить прибыль компании более чем на 600 тыс. евро. Среднемесячная выручка компании предполагается в размере 216 тыс. евро. Обоснованность данных показателей приведена в следующем параграфе.

На основании бизнес-плана можно сделать вывод, что компания будет иметь стабильное развитие, расширять горизонт своей деятельности, повышать ее эффективность и приносить существенную пользу относительно эффективности работы компаний клиентов, обращающихся за предоставлением рекламных услуг.

Также в ходе реализации мероприятий бизнес-плана следует отметить следующие значимые задачи:

- создание дополнительных рабочих мест;
- повышение качества обслуживания в рекламной сфере;
- занятие места на зарубежном рынке;
- поддержание репутации бренда и ее усиление.

3.3 Оценка экономической эффективности и рисков проекта

С целью оценки эффективности предлагаемого инвестиционного проекта необходимо осуществить прогноз финансовых затрат по проекту.

Прогнозирование денежных потоков произведено с расчетом на 5 лет и обусловлено предполагаемым временем окупаемости затрат.

Прогноз включает в себя прогноз денежных потоков от инвестиционной деятельности и прогноз потоков от операционной деятельности. Прогнозируемые денежные потоки представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Прогноз денежных потоков

Денежный поток	Прогнозный период				
	2024	2025	2026	2027	2028
Денежный поток от инвестиционной деятельности	- 84 000	0	0	0	0
- затраты на оптимизацию сайта	- 22 000	0	0	0	0
- затраты на услуги продвижения компании	- 40 000				
- затраты на заработную плату новых сотрудников	- 12 000				
- затраты на участие в конференции(-ях)	- 10 000				
Дополнительный денежный поток от операционной деятельности	0	216 000	216 000	216 000	216 000
- дополнительные поступления от продаж (+)		1 080 000	1 080 000	1 080 000	1 080 000
- дополнительные затраты (-)		- 864 000	- 864 000	- 864 000	- 864 000
Суммарный денежный поток	- 84 000	216 000	216 000	216 000	216 000
Суммарный денежный поток нарастающим итогом	- 84 000	132 000	348 000	564 000	780 000

Дополнительный денежный поток от инвестиционной деятельности включает затраты на оптимизацию сайта, затраты на услуги продвижения компании и затраты на заработную плату новых сотрудников. Дополнительные денежные потоки от операционной деятельности представлены притоком в виде дополнительных поступлений от оказанных

услуг, оттоком в виде дополнительных текущих затрат. График окупаемости денежных потоков представлен на рисунке 2.

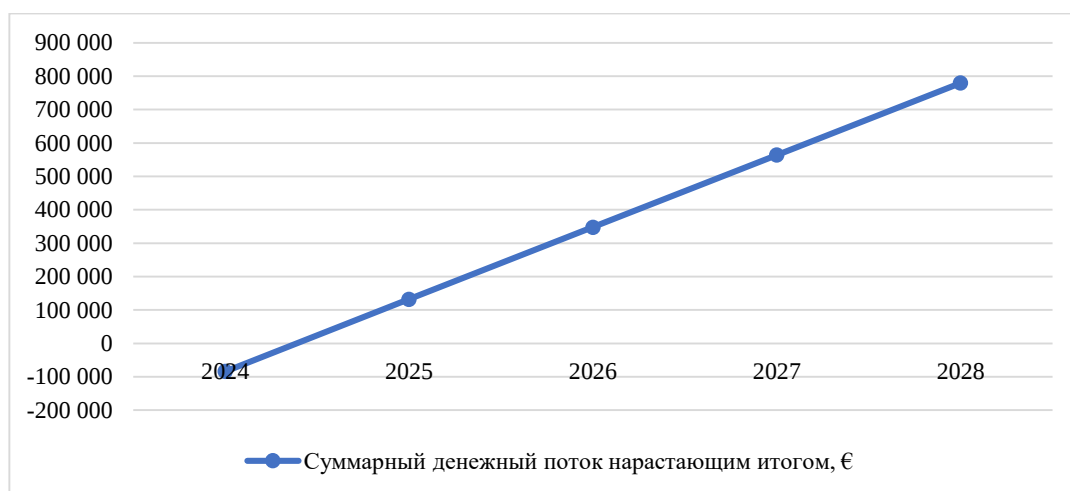


Рисунок 2 – График окупаемости проекта ООО «Сольвейг», рассчитанный на основе базовых денежных потоков проекта

Срок окупаемости составляет 0,34 года. Следуя тому, что с целью финансирования инвестиционного проекта привлекается только собственный капитал, срок окупаемости очень мал, необходимости в производстве других расчетов нет. Компания подвергает риску три месяца своей деятельности. При условии того, что проект не окупится, что может произойти исключительно в случае наступления форс-мажоров, это не станет критичным для показателей эффективности компании.

С целью дополнительной оценки экономической эффективности далее произведен расчет процента затрат на оплату труда сотрудников относительно прибыли. Финансовые затраты на оплату труда сотрудников можно градировать следующим образом.

Первое звено – руководитель компании. Уровень заработной платы в количестве 4-х окладов руководителей департаментов. Второе звено (6 человек) – руководители департаментов. Руководители отделов рекламы (СОО, СТО, СМО, аккаунт-директор, руководитель арт и RandD-отделов, директор по продукту). Третье звено (39 человек) – специалисты

департаментов рекламы, маркетинга, административного отдела, технические специалисты. Уровень относительно сотрудников второго звена составляет 0,25 на одного специалиста. Соотношение разделения бюджета на оплату труда сотрудников компании представлено на рисунке 3.

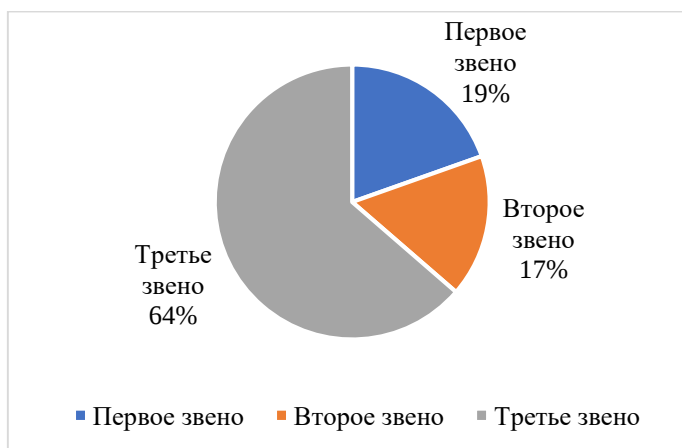


Рисунок 3 – Распределение затрат на оплату труда

При осуществлении приема на работу еще двух руководителей второго звена получим следующее (рисунок 4).

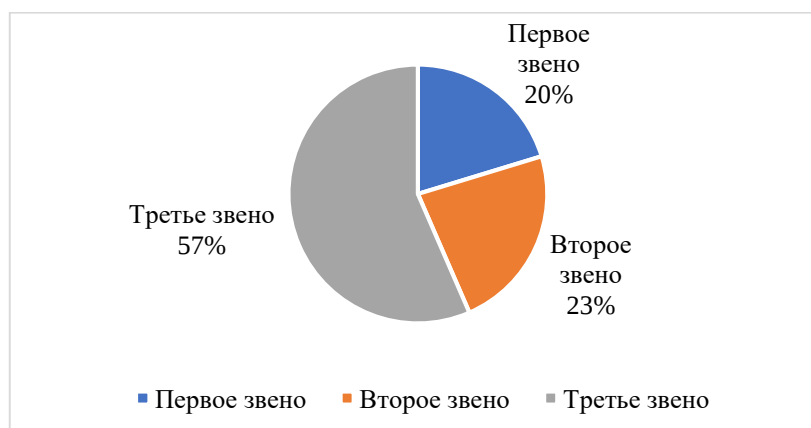


Рисунок 4 – Распределение затрат на оплату труда при оптимизации организационной структуры

Следует отметить, что, сопоставив процент рабочего времени, затрачиваемого специалистами того или иного звена, с задачами их

функционала, касающихся в своем результате прибыли компании, соотношение получится следующее (рисунок 5).

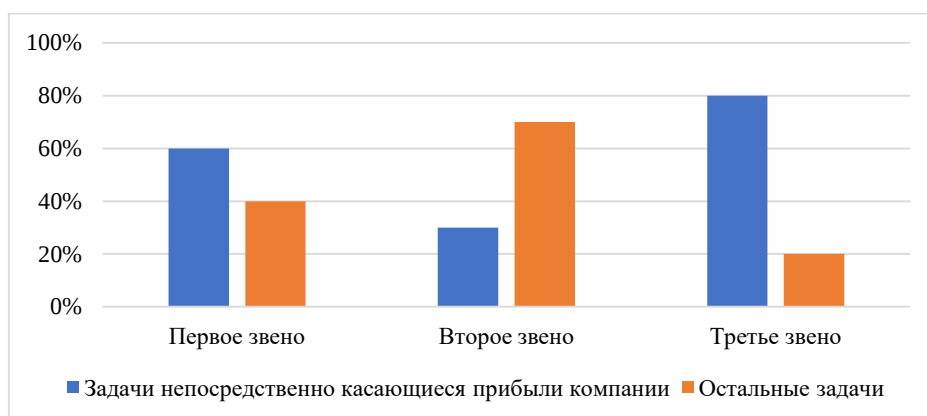


Рисунок 5 – Распределение времени сотрудников по задачам

То есть прибыль компании зависит в наибольшей степени процента затраченного рабочего времени сотрудников третьего звена. Эти специалисты работают непосредственно руками, на что уходит существенный процент времени ежедневно. От работы сотрудников второго и первого звеньев также зависит прибыль компании, но результативность зависит уже не от затраченного времени, но от его качества. То есть, это могут быть переговоры в разных форматах с клиентами настоящими и потенциальными, встречи с коллегами и так далее. Если специалисты этих звеньев совсем перестанут тратить свое время на задачи связанные с прибылью компании напрямую, она все равно будет еще довольно продолжительное время существовать благодаря работе специалистов третьего звена. Но если представить ситуацию наоборот, результат будет отрицательным. То есть, сколько бы переговоров не провели руководители, без технически оформленного труда специалистов третьего звена ни одна рекламная кампания не запустится.

Следовательно, при проведении оптимизации организационной структуры прибыль компании в большей степени будет зависеть от 57% сотрудников, на данный момент этот процент равен 64. А при условии того,

что принятые на работу два новых руководителя отделов, даже учитывая то, что процент затрат на оплату их труда увеличится на 5% по сравнению с существующим, вступят полноценно в свои полномочия и будут профессионально выполнять обязанности, выстраивая эффективные коммуникационные связи, ситуация организации в целом по всем показателям будет улучшаться непрерывно. Также отметим, что прибыль компании пойдет на увеличение, так как сотрудники третьего звена будут работать еще продуктивнее и мотивированнее в связи с выстроенными оптимально для каждого департамента рабочими процессами выделенными руководителями.

Экономическая эффективность второго способа совершенствования управления бизнес-процессами компании, а именно внедрение в работу планировщика задач Trello, является абсолютной, так как не подразумевает для компании новых финансовых затрат. Наряду с этим, имеет весомый положительный результат в эффективности работы подразделений, так как сотрудники будут тратить существенно меньший процент своего рабочего времени на постановку, распределение и контроль задач. Как дополнение к еще большему влиянию внедрения Trello в работу, будет регламентирование работы в планировщике. То есть, при условии того, что в каждом департаменте будет определено время фиксирования задач в программе, время ответов на поставленные задачи, внесение статуса и так далее, этот инструмент проявит себя максимально эффективно.

Любые изменения уже внедренных в деятельность организации алгоритмов работы, какую бы степень вовлеченности тех или иных ресурсов компании они не затрагивали, подразумевают несение определенных рисков. Далее представлены категории рисков и вероятность их возникновения относительно предложенных способов совершенствования управления бизнес-процессами организации.

В рамках оптимизации организационной структуры, доработки сайта компании и продвижения бренда возможны следующие риски:

- финансовые риски, то есть присутствует вероятность сотрудничества с недобросовестными контрагентами;
- предпринимательский, то есть риск некачественного выполнения работы новыми сотрудниками;
- коммерческий, возможно несоответствие финансового вознаграждения сотрудников степени их вклада в финансовый рост компании;
- социальные, заключаются в вероятности ухудшения ментального, эмоционального фонов коллектива из-за внедрения в него новых сотрудников.

В рамках внедрения сервиса Trello в работу риски минимальны. Возможны коммерческие риски, которые будут являться следствием снижения скорости работы сотрудников во время адаптации их деятельности к новой системе. Также возможны социальные риски, которые могут быть спровоцированы неприятием сотрудников системы базово. То есть, существует вероятность несогласия с руководством в части внедрения нововведения и, как следствие, понижение уровня лояльности к компании.

Опираясь на то, что бизнес компании развивается, расширяется, а в это время ее деятельность на постоянной основе подвержена более серьезным рискам по всем их градациям, можно сделать вывод, что предложенные способы совершенствования управления бизнес-процессами принесут исключительно положительный результат.

Таким образом, предлагаемые инструменты и способы совершенствования управления бизнес-процессами организации на данный момент являются для компании оптимальными по всем показателям. Это такие новшества, которые при грамотном их планировании не должны спровоцировать каких-либо глобальных затрат и ресурсов любого плана (ни человеческих, ни финансовых). Они довольно быстро реализуемы, прогнозируемы по результатам, а главное, должны принести существенные улучшения для компании в целом, что в том числе отразится на ее финансовых, экономических и репутационных показателях.

Заключение

В выпускной квалификационной работе были использованы и структурированы знания по вопросам управления бизнес-процессами. Были исследованы понятия и виды бизнес-процессов, методы управления ими, пути их совершенствования. Каждая компания принимает решения о целесообразности трансформации существующих бизнес-процессов, опираясь на внешние и внутренние факторы, проведенный анализ показателей и выявление недостатков функционирования организации. Тем не менее методы совершенствования управления бизнес-процессами имеют широкую вариативность, что позволяет как коммерческим, так и некоммерческим организациям любого вида деятельности и сегмента рынка выбирать для себя оптимальные.

В ходе исследования была изучена деятельность ООО «Сольвейг» в части существующих в ней бизнес-процессов и системы управления ими. Проведен анализ процессов, структуры организации с последующим заключением о наличии составляющей частей, нуждающихся в оптимизации.

Для успешной работы компании был предложен инвестиционный проект, направленный на совершенствование управления бизнес-процессами. Данный проект включает в себя такие элементы, как адаптация сайта компании, внедрение в работу планировщика задач, оптимизация организационной структуры и осуществление мероприятий, способствующих продвижению компании на рынке с целью укрепления позиций.

В работе проведен расчет прогнозных показателей деятельности организации после применения предложенных методов совершенствования управления бизнес-процессами. Сделан вывод, что рекомендованные методы позволят компании более устойчиво чувствовать себя на международном рынке, повысят уровень ее конкурентоспособности, усилят репутационные показатели и повысят прибыльность. Следовательно, предложенная трансформация является перспективной.

Список используемой литературы и используемых источников

1. 25 цитат Ицхака Адизеса, над которыми стоит поразмышлять [Электронный ресурс]: ст. от 21.04.2017 / Портал о бизнесе и предпринимательстве. URL: <https://probusiness.io/management/3288-25-citat-ickhaka-adizesa-nad-kotorymi-stoit-porazmyshlyat-na-vykhodnykh.html> (дата обращения: 21.08.2024).
2. 88 мотивационных цитат о росте в бизнесе для вдохновения [Электронный ресурс]: ст. от 10.05.2022 / Журнал HR-Portal. URL: <https://hr-portal.ru/story/88-motivacionnyh-citat-o-roste-v-biznese-dlya-vdohnoveniya> (дата обращения: 29.08.2024).
3. Автоматизация бизнеса: программы, инструменты и технологии автоматизации бизнес-процессов [Электронный ресурс] / Комсомольская правда. URL:: <https://www.kp.ru/guide/avtomatizatsiya-biznesa.html> (дата обращения: 27.08.2024).
4. Байков Д.А., Стрельцова Е.В., Чайка В.А., Широкова Г.В. Практика менеджмента. Внедрение процессного подхода в российских компаниях : ст. / Вестник Санкт-Петербургского университета. 2006.
5. Бизнес-инжиниринг: суть, методы и этапы внедрения [Электронный ресурс]: ст. от 25.12.2023 / Блог Генератор продаж. URL: <https://sales-generator.ru/blog/biznes-inzhiniring/> (дата обращения: 28.08.2024).
6. Волков К.В., Попов Е.В. Современный реинжиниринг // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. 61-69 с.
7. Горячева А.В. Процессно-проектный и процессно-стоимостной подходы к проектированию систем управления // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/protsessno-proektnyy-i-protsessno-stoimostnoy-podhody-k-proektirovaniyu-sistemupravleniya>.
8. Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов; пер. с англ. Альпина Паблишер. М.: Альпина Паблишер. 2012. 19 с.

9. Зайцев Р. Виды бизнес-процессов и их составляющие / Управление бизнес-процессами. 2013. URL: <https://deep-vision.one/knowledge/pravilnyj-biznes-process-eto-osnova-otlichnyx-rezultatov/> (дата обращения: 15.08.2024).
10. Корягин Н.Д. Управление бизнес-процессами: учебник. М.: ИД Академия Жуковского, 2023. 133 с.
11. Ленгольд К. Просто космос. 2020. С. 4. URL: <https://www.rulit.me/books/prosto-kosmos-read-542970-4.html> (дата обращения: 20.08.2024).
12. Мельникова Е.Е., Сысо Т.Н. Методы, применяемые в управлении бизнес-процессами // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2007.
13. Поддерживающие бизнес-процессы [Электронный ресурс]: ст. от 27.08.2024 / Деловое сообщество TenChat. URL: <https://tenchat.ru/media/2562503-podderzhivayuschiye-biznesprotsessy> (дата обращения: 29.08.2024).
14. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2013. 544 с.
15. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: BPM СВОК 3.0 / Под ред. А.А. Белаичука, В.Г. Елифёрова; пер. с англ. М.: Альпина Паблишер. 2016. 480 с.
16. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: АСТ, 2022. 896 с.
17. Феникс Р. де. Финансовые услуги: перезагрузка / Регги де Феникс, Роджер Певерелли; пер. с англ. Павла Миронова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 384 с.
18. Фирсов М. Реинжиниринг процессов как метод управления бизнесом // Проблемы теории и практики управления. 2005. 100-104 с.
19. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.

20. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С., Нимвеген Х.Ван Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб. : Азбука. 2002. 329 с.

21. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution // ISBN: 0-06055-953-5, Harper Business. 2001. P. 272.

Приложение А

Организационная структура ООО «Сольвейг»

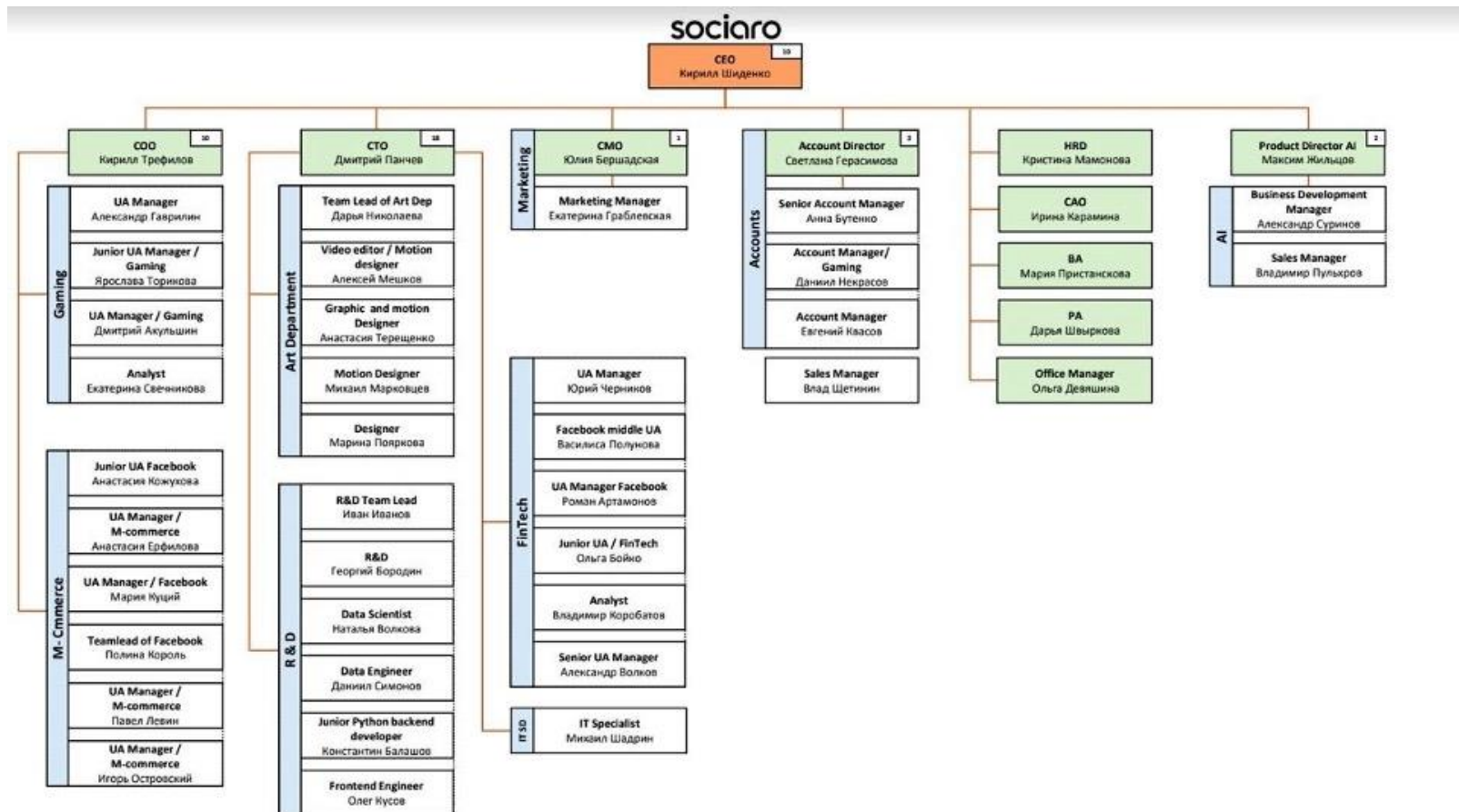


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Сольвейг»

Приложение Б

Бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «Сольвейг»

ИНН 7723383460
КПП 770101001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2022 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	327	487	745
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	3 834	12 201	14 271
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	2	2	2
	Отложенные налоговые активы	1180	0	1 102	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	4 164	13 792	15 019
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	2 129	1 447	2 071
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	13	7	48
	Дебиторская задолженность	1230	12 453	40 669	38 274
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	73	3 071	13 588
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	89	5 753	14 120
	Прочие оборотные активы	1260	0	170	198
	Итого по разделу II	1200	14 758	51 117	68 300
	БАЛАНС	1600	18 921	64 909	83 319

Рисунок Б.1 – Актив бухгалтерского баланса ООО «Сольвейг» на 31.12.2022 г.

Продолжение Приложения Б

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	50	50	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(24 853)	(18 305)	10 850
	Итого по разделу III	1300	(24 803)	(18 255)	10 860
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	198	73	211
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	198	73	211
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	0	2 293	192
	Кредиторская задолженность	1520	44 325	75 288	72 057
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	(799)	5 509	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	43 526	83 091	72 248
	БАЛАНС	1700	18 921	64 909	83 319

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок Б.2 – Пассив бухгалтерского баланса ООО «Сольвейг» на 31.12.2022 г.

Продолжение Приложения Б

ИНН 7723383460
КПП 770101001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2022 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	31 246	313 636
	Себестоимость продаж	2120	(32 977)	(277 277)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	(1 731)	36 359
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(646)
	Управленческие расходы	2220	(25 792)	(44 057)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(27 523)	(8 344)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	2	948
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	94 481	40 718
	Прочие расходы	2350	(74 134)	(46 642)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(7 174)	(13 320)
	Налог на прибыль ⁵	2410	(1 264)	855
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(38)	(384)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(1 227)	1 240
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(8 438)	(12 465)
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	(8 438)	(12 465)

Рисунок Б.3 – Отчёт о финансовых результатах ООО «Сольвейг» за 2022 г.

Продолжение Приложения Б

ИНН 7723383460
КПП 770101001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2023 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	266	327	487
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	633	3 834	12 201
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	2	2	2
	Отложенные налоговые активы	1180	74	-	1 102
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	975	4 164	13 792
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	2 192	2 129	1 447
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4	13	7
	Дебиторская задолженность	1230	16 634	12 453	40 669
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	73	73	3 071
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 151	89	5 753
	Прочие оборотные активы	1260	0	-	170
	Итого по разделу II	1200	20 053	14 758	51 117
	БАЛАНС	1600	21 028	18 921	64 909

Рисунок Б.4 – Актив бухгалтерского баланса ООО «Сольвейг» на 31.12.2023

Продолжение Приложения Б

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	50	50	50
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(24 282)	(24 853)	(18 305)
	Итого по разделу III	1300	(24 232)	(24 803)	(18 255)
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	413	198	73
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	413	198	73
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	0	-	2 293
	Кредиторская задолженность	1520	45 645	44 325	75 288
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	(799)	(799)	5 509
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	44 847	43 526	83 091
	БАЛАНС	1700	21 028	18 921	64 909

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Рисунок Б.5 – Пассив бухгалтерского баланса ООО «Сольвейг» на 31.12.2023 г.

Продолжение Приложения Б

Отчет о финансовых результатах За 2023 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	8 231	31 246
	Себестоимость продаж	2120	(1 027)	(32 977)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	7 204	(1 731)
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(10 359)	(25 792)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(3 155)	(27 523)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	0	2
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	17 103	94 481
	Прочие расходы	2350	(13 197)	(74 134)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	751	(7 174)
	Налог на прибыль ⁵	2410	(179)	(1 264)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(38)	(38)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(141)	(1 227)
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	572	(8 438)
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	572	(8 438)

Рисунок Б.6 – Отчёт о финансовых результатах ООО «Сольвейг» за 2023 г.