

Санкт-Петербургский государственный университет
Экономический факультет

Ковалёв Денис Михайлович
Выпускная квалификационная работа
Трансформация бизнес-процессов предприятия в сфере услуг
в условиях нестабильной внешней среды

Уровень образования: бакалавриат

Направление 38.03.01 «Экономика»

Основная образовательная программа 5068 «Экономика»

Руководитель: Доцент кафедры управления
и планирования социально-экономических
процессов, кандидат экономических наук,
Кизян Наталья Геннадьевна

Рецензент: Доцент кафедры мировой
экономики, кандидат экономических наук,
Губина Марьяна Андреевна

Санкт-Петербург, 2023

Содержание

Введение.....	3
Глава 1. Сущность сферы услуг и теоретические основы управления бизнес-процессами ..	5
1.1 Определение услуг, их особенностей и классификации	5
1.2 Сущность и виды бизнес-процессов	13
1.3 Особенности управления бизнес-процессами в сфере услуг	18
Глава 2. Нестабильная внешняя среда и способы трансформации бизнес-процессов.....	25
2.1 Влияние событий 2022 года на сферу услуг и рынок коммерческой недвижимости	
2.2 Методы оптимизации и трансформации бизнес-процессов.....	31
Глава 3. Трансформация бизнес-процессов организации в условиях нестабильной внешней среды на примере Группы Компаний РАУМ	43
3.1 Общая характеристика Группы Компаний РАУМ	43
3.2 Изменения в бизнес-процессах Группы Компаний РАУМ.....	51
3.3 Рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов и дальнейшему развитию Группы Компаний РАУМ	57
Заключение.....	64
Список использованных источников	67
Приложение 1.....	69

Введение

Актуальность настоящего исследования обусловлена возрастанием популярности применения процессного подхода в управлении организацией. Для коммерческих компаний управление бизнес-процессами и их регулярная оптимизация выступает одним из главных инструментов, с помощью которых становится возможным повышение операционной эффективности, экономических результатов деятельности, а также конкурентоспособности компании. В условиях благоприятного экономического климата в стране процессный подход позволяет бизнесу быстрее расти и развиваться, а в современных кризисных условиях он дает компаниям возможность найти скрытые резервы и оптимизировать свои внутренние процессы, сократив временные и материальные затраты посредством более грамотной организации бизнес-процессов и использования имеющихся ресурсов. Для определения направлений совершенствования бизнес-процессов конкретной организации необходимо, в первую очередь, знание и понимание теоретических основ управления бизнес-процессами и особенностей процессного подхода. Кроме того, обязательным условием осуществления эффективной трансформации бизнес-процессов компании является оценка влияния неблагоприятных условий внешней среды и соответствующие изменения конъюнктуры рынка услуг в России в течение последнего года.

Цель выпускной квалификационной работы: разработка универсального алгоритма трансформации бизнес-процессов, формирование рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов и дальнейшему развитию Группы компаний РАУМ в условиях нестабильной внешней среды.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть содержание понятия услуга, особенности и классификацию услуг;
2. Выявить сущность и основные виды бизнес-процессов;
3. Раскрыть особенности управления бизнес-процессами в сфере услуг;
4. Дать оценку влиянию событий 2022 года на рынок коммерческой недвижимости и сферу услуг;
5. Выявить методы оптимизации и трансформации бизнес-процессов;
6. Проанализировать деятельность Группы Компаний РАУМ;
7. Выявить ключевые изменения в бизнес-процессах Группы Компаний РАУМ;
8. Сформулировать предложения, направленные на совершенствование бизнес-процессов Группы Компаний РАУМ, а также сформировать предложения по дальнейшему развитию исследуемой компании.

Объектом исследования является Группа Компаний РАУМ.

Предметом исследования выступают бизнес-процессы Группы Компаний РАУМ.

Теоретической основой исследования выступают теория процессов, теория бизнес-процессов, концепция процессного подхода к управлению, концепция всеобщего управления качеством (TQM), выводы и положения, представленные в работах отечественных и зарубежных авторов в области процессного подхода и управления бизнес-процессами организации.

Методами исследования выступают методы анализа, сравнения, обобщения, систематизации. В работе были использованы такие методы и инструменты стратегического анализа, как PEST-анализ, SWOT-анализ, а также методы моделирования бизнес-процессов, анкетирования, анализа финансовых показателей деятельности компании и т.д.

Информационной основой исследования служат официальная документация и сайт Группы Компаний РАУМ, международные и национальные Стандарты в области менеджмента качества и управления бизнес-процессами, статистические базы данных и т.д.

Практическое значение работы состоит в разработке универсального алгоритма трансформации бизнес-процессов, а также в формировании рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов Группы Компаний РАУМ, которые впоследствии могут быть использованы компанией в ходе трансформации и реорганизации бизнеса в условиях нестабильной внешней среды, и предложений по дальнейшему развитию исследуемой компании.

Процесс достижения поставленных цели и задач обусловил следующую структуру работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложения. Первая глава посвящена рассмотрению сущности сферы услуг и теоретических основ управления бизнес-процессами. Во второй главе проведен анализ влияния событий нестабильной внешней среды на сферу услуг и рынок коммерческой недвижимости в России, а также выявлены основные методы оптимизации и трансформации бизнес-процессов компаний. В третьей главе приводится общая характеристика Группы Компаний РАУМ, анализируются изменения, произошедшие в бизнес-процессах компании, а также даются рекомендации по совершенствованию данных бизнес-процессов.

Глава 1. Сущность сферы услуг и теоретические основы управления бизнес-процессами

1.1 Определение услуг, их особенностей и классификации

Определяющей характеристикой современного общества является производство услуг, которое значительно превышает производство товаров. Этот переход к экономике, основанной на услугах, был обусловлен технологическими достижениями и изменениями в поведении потребителей. По мере того, как люди становятся более состоятельными и их основные потребности удовлетворяются, они все чаще обращаются за опытом и услугами, которые повышают качество их жизни. При этом производство товаров стало более автоматизированным и эффективным, так как для производства большего количества продукции требуется меньше работников. Хотя товары по-прежнему важны для многих отраслей промышленности, очевидно, что услуги в настоящее время являются доминирующей силой в современной экономике.

По данным ООН, на товары приходится меньше четверти всей мировой торговли, что резко контрастирует с долей услуг в ВВП. В развитых странах, таких как США, их доля доходит до 80%. В России по данным Росстата за 2022 год доля услуг составила 2/3 от ВВП страны (рис.1.1).

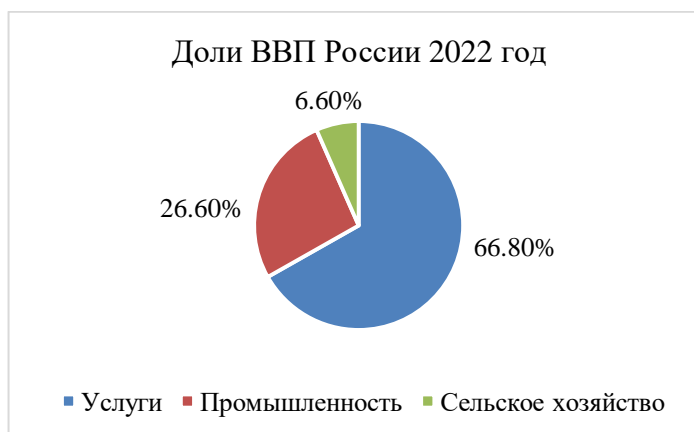


Рисунок 1.1 Доли ВВП России за 2022 год по сферам деятельности

Источник: Составлено автором на основе данных Росстата

Таким образом можно точно сказать, что услуги – это сфера деятельности, которая приносит максимальный доход не только для государства, но и для его граждан. Поэтому важно понимать, что такое услуга и в чем ее отличие от товара.

Как результаты работ, так и оказание услуг рассматривается часто в качестве товара. Однако важно понимать, что результат услуги заключается, прежде всего, в полезном эффекте, а не в материальном результате. Кроме того, он тесно связан с самим

исполнителем и потребляется заказчиком в момент предоставления услуги¹. При этом единого определения понятия услуг в законодательстве Российской Федерации, а также в отечественной научной литературе нет.

Ниже в таблице 1 представлены подходы некоторых авторов к определению понятия «услуга».

Таблица 1.1 Подходы авторов к определению понятия «услуга»

Автор	Особенности понятия «услуга»
К.Р. Макконнелл, С. Л. Брю	Под услугой понимают то, что неосвязаемо (невидимо) и в обмен на что потребитель, фирма или правительство готовы предоставить что-либо ценное. ²
Ф. Котлер	Услуга – это любое мероприятие или выгода, которую одна сторона может предоставить другой и которая в основном неосвязаема. ³
С. Халлер	Услуга – это готовность поставщика к деятельности, в том числе синхронизации всех необходимых ресурсов, создании материальных, правовых и других условий, позволяющих удовлетворить запросы потребителя. ⁴
Б. Ф. Мефферт	Услуга – это самостоятельная рыночная деятельность, которая связана с готовностью к действиям (как страховые услуги) и (или) с реальными действиями (как услуги парикмахера) в рамках сервисного процесса и комбинации различных первичных факторов воздействовать на потребителей либо на другие объекты (например, ремонт автомобиля). ⁵
К. Лавлок	Предлагает 2 подхода к определению услуги ⁶ : <ul style="list-style-type: none"> • услуга — это действие или процесс, предлагаемый одной стороной другой, в ходе которого используются физические объекты (товары), но выполнение действий носит неосвязаемый характер и, как правило, не приводит к получению права собственности на что-либо; • услуга — вид экономической деятельности, создающей ценность и обеспечивающей определенные преимущества для потребителей в конкретном месте и в конкретное время, в результате освязаемых или неосвязаемых действий, направленных на получателя услуги или его имущество.

Источник: Составлено автором

Услугам как объектам гражданских правоотношений, а также непосредственно связанными с ними обязательственными правоотношениями посвящена глава 39 Гражданского кодекса Российской Федерации. Пункт № 1 ст. 779 ГК РФ определяет

¹ Иншакова А.О., Кагальницкова Н.В. «Теоретико-прикладные подходы к квалификации гражданских отношений по оказанию услуг» - Legal concept, 2018, С. 90-93.

² Макконелл К.Р. Экономикс. Принципы, проблемы, политика/Макконелл К.Р., Брю С.Л. // Т. II. - М.: Республика, 1992. С. 398.

³ Котлер Ф. Основы маркетинга/Котлер Ф.// - М.: Прогресс, 1991. С. 638.

⁴ Haller S. Dienstleistungsmanagement. Grundlagen/Haller S. // - Konzcept - Instrumente. - Wiesbaden, 2004.с. 9.

⁵ Мефферт Х. Маркетинг: основы, методы, стратегии/ Мефферт Х., Брун М.// - М.: Прогресс, 2000, с 123

⁶ Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. /Лавлок К. // - М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. С. 34.

услуги, как совершение определенных действий или осуществление определенной деятельности. В данном определении также очевидно, что оказание услуги сводится законодателем именно к процессу деятельности, а не к ее результату.

Отсутствие материального результата оказания услуг, как объекта гражданских прав, позволяет некоторым исследователям определять такой объект, как мгновенно потребляемый⁷. Несмотря на это, цель предоставления услуг связана с достижением отложенных результатов, но исполнитель не может столкнуться с риском неудачи.

Предоставление услуг является сложным гражданским структурным элементом, и в научных изданиях не имеется однозначного подхода как к описанию понятия услуг, так и к их классификации. При этом отсутствие единой классификации происходит из-за широкого спектра и разнообразия оказываемых услуг. Кроме того, в эпоху цифровых технологий ситуация усугубляется постоянным возникновением новых видов оказываемых услуг. В научной литературе услуги обычно подразделяются на 2 широкие категории: чистые и нечистые услуги.

Чистые услуги определяются как те, которые не включают в себя какой-либо осязаемый продукт или материальный элемент. Например, это могут быть медицинское обслуживание или консультационные услуги. Нечистые услуги включают в себя как нематериальные элементы, так и материальные продукты, примером могут послужить розничные банковские услуги или проживание в отелях. Кроме того, в рамках этих категорий существуют дополнительные классификации, основанные на таких факторах, как вовлеченность клиентов в процесс обслуживания, степень индивидуализации, требуемая клиентами, и уровень разнородности среди поставщиков услуг.

При этом важно отметить, что существует большое многообразие соотношений материальных и нематериальных элементов в различных услугах. Примером могут выступить услуги питания. Например, в ресторане стоимость продуктов питания может составлять 30%, тогда как остальное приходится на услуги по приготовлению блюд, сервировке стола, аренде, и так далее.

Классификация услуг является важным аспектом управления услугами и их обнаружения. Стоит отметить, что данная классификация не дает четкое понимание услуг и не разграничивает их по видам деятельности, поэтому ниже представлена укрупненная классификация услуг, которая на данный момент наиболее подробно охватывает все возможные сферы деятельности:

- 1) Услуги производственного назначения;

⁷ Баранников М. С. Оказание услуг как объект гражданских прав / М. С. Баранников // Законы России: опыт, анализ, практика. 2015. N 1. С. 63.

- 2) Услуги социального назначения;
- 3) Коммерческие услуги;
- 4) Инжиниринговые услуги;
- 5) Консалтинговые услуги;
- 6) Комиссионные услуги;
- 7) Нерыночные услуги;
- 8) Потребительские услуги.

Несмотря на то, что группы услуг имеют значительное внутреннее разнообразие и являются довольно крупными, данная классификация по-прежнему считается достаточно полной и охватывающей все оказываемые на сегодняшний день услуги в соответствии с действующим законодательством.

Некоторые авторы выступают за выделение отдельной группы публичных услуг, однако к ним они предлагают отнести все те услуги, которые оказываются государственными органами или органами местного самоуправления в рамках их компетенции⁸.

Исходя из вышеперечисленных подходов к определению услуги можно выявить особенности, на которых базируется данное понятие:

- Услуга представляет собой не вещь, а процесс, деятельность, которую одна сторона — поставщик (производитель) может предложить другой стороне — потребителю;
- Услуга неосвязаема;
- Невозможно хранить и накапливать услугу;
- Производство и потребление услуги происходят одновременно во времени и в пространстве.

В отличие от материальных продуктов, которые можно физически осмотреть и измерить, услуги оцениваются на основе восприятия их потребителем. Это усложняет задачу поставщиков услуг по обеспечению стабильного качества во всех взаимодействиях с клиентами.

Кроме того, нематериальный характер услуг также означает, что их нельзя хранить или проводить их инвентаризацию, как с физическими продуктами. Это создает необходимость для поставщиков услуг тщательно управлять своими ресурсами и возможностями, чтобы гарантировать, что они смогут удовлетворить спрос без ущерба для качества.

⁸ Санникова Л. Г. Услуги в гражданском праве России/ Л. Г. Санников// — М.: Волтерс Клувер, 2006. — 160 с

В целом, невозможность предоставления услуг создает уникальные проблемы для поставщиков услуг с точки зрения управления качеством и пропускной способностью. Однако это также предоставляет возможности для дифференциации за счет создания запоминающегося опыта и построения прочных отношений с клиентами, основанных на доверии и сопереживании.

В отрасли услуг более, чем в сфере материального производства, важно учитывать фактор времени, так как возникают сезонные колебания в спросе и пиковые периоды спроса в течение суток. Планирование производственных мощностей позволяет поставщикам услуг предвидеть эти колебания и готовиться к ним, обеспечивая наличие необходимых ресурсов и инфраструктуры для удовлетворения потребностей клиентов. Внедряя эффективные стратегии планирования пропускной способности, поставщики услуг могут сократить время ожидания, повысить удовлетворенность клиентов и увеличить доход. Кроме того, планирование производственных мощностей может помочь поставщикам услуг определить возможности для роста и экспансии, что позволит им воспользоваться преимуществами новых рынков и увеличить свою долю на рынке. В целом, планирование производственных мощностей является важнейшим компонентом сектора услуг, который играет жизненно важную роль в обеспечении эффективного предоставления высококачественных услуг клиентам. Невозможность хранения услуг и существование услуг как деятельности придают особый характер их мобильности. Они более локализованы и рассредоточены.

Одновременность производства и потребления многих типичных услуг расширяет сферу личных контактов между потребителями и производителями. Другими словами, по мере того, как одновременно производится и потребляется больше услуг, появляется больше возможностей для прямого взаимодействия между теми, кто предоставляет услугу, и теми, кто ее получает. Это может привести к более персонализированному обслуживанию потребителей, поскольку они смогут сообщать о своих потребностях и предпочтениях непосредственно производителю. В то же время производители получают ценную обратную связь от потребителей в режиме реального времени, что позволяет им улучшать свои услуги и лучше удовлетворять потребности клиентов⁹. В целом, эта тенденция к большей одновременности производства и потребления потенциально может

⁹ Jackson, R., Neidell, L., Lunsford, D. An empirical investigation of the differences in goods and services as perceived by organizational buyers. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S001985019400037W> Доступ 2023-05-01

создать более динамичный и отзывчивый рынок как для потребителей, так и для производителей.

Еще одной из важных отличительных особенностей услуг является то, что качество услуг зависит не только от поставщика услуг, но и от восприятия и ожиданий потребителя. Например, роскошный отель может предоставлять отличный сервис, но, если путешественник с ограниченным бюджетом останавливается там, ожидая основных удобств, он может не воспринять сервис как высококачественный. С другой стороны, бюджетный отель может предоставить удовлетворительный сервис путешественнику с ограниченным бюджетом, но путешественник класса люкс может воспринять его как некачественный.

Кроме того, культурные различия и личные ценности также могут влиять на то, как потребители воспринимают качество обслуживания. Например, в некоторых культурах пунктуальность и эффективность высоко ценятся в таких услугах, как транспорт или здравоохранение. В других культурах личные отношения и гостеприимство могут быть более важными. Поэтому поставщики услуг должны понимать ожидания и ценности своей целевой аудитории, чтобы предоставлять высококачественные услуги, соответствующие их потребностям и предпочтениям. Это требует эффективной коммуникации и исследования рынка, чтобы убедиться, что рекламный образ соответствует реальному предоставляемому опыту. В конечном счете предоставление неизменно высококачественных услуг может привести к повышению лояльности клиентов и положительному «сарафанному радио».

Научно-технический прогресс приводит к существенным изменениям не только в структуре различных товаров и услуг, но и в их сущности. Существует множество услуг, которые требуют наличие материальных объектов или осуществляются при их использовании. Кроме того, услуги могут принимать материальную форму и существовать независимо от них. Например, услуги могут быть материализованы в виде программного продукта, видеокассеты, фильма, скульптуры и так далее. Полезный эффект услуги в основном определяется качеством передаваемой информации, содержанием социальных и художественных аспектов.

Кроме того, информационные услуги могут быть легко воспроизведены и распространены среди большого числа потребителей одновременно без каких-либо дополнительных затрат. Это делает их высоко масштабируемыми и экономически эффективными по сравнению с традиционными сервисами, требующими физического присутствия или личного взаимодействия.

Еще одной важной характеристикой информационных сервисов является их способность генерировать ценную информацию и аналитику о поведении и предпочтениях потребителей. Собирая и анализируя данные из различных источников, поставщики услуг могут улучшать свои предложения, персонализировать общение с клиентами и оптимизировать свои бизнес-процессы. В целом, появление информационных сервисов изменило то, как происходит потребление и представление об услугах во многих отраслях, таких как финансы, здравоохранение, образование, развлечения и так далее.

Одной из ключевых особенностей сферы услуг является то, что оказание многих видов услуг не приводит к изменению права собственности и имущественных отношений между поставщиком и потребителем услуг. Право собственности представляет собой абсолютное "вещное" право, основанное на возможности владеть, распоряжаться и пользоваться вещами или устанавливать отношения относительно вещей. В сфере услуг в большинстве случаев действует относительное право, то есть с одной стороны, право требований производителя по отношению к потребителю и обязательств потребителей по отношению к производителям, а с другой стороны, действует право требований потребителя к производителю и обязательств производителя по отношению к потребителю¹⁰.

В сфере услуг права собственника на материальные условия оказания услуг в определенной мере ограничиваются правами потребителя, и здесь возникают не только договорные отношения, но и сложные юридические отношения. Это означает, что в сфере услуг владелец бизнеса, предоставляющего услуги, не может самостоятельно определять условия оказания услуг, не учитывая права и безопасность потребителя. Отношения между поставщиками услуг и потребителями являются не только договорными, но и предполагают юридические обязательства по обеспечению защиты потребителей от вреда, причиненного предоставляемыми услугами.

Например, если потребитель получает травму или убытки из-за недостаточного соблюдения требований безопасности поставщиком услуг или владельцем недвижимости, он имеет право требовать компенсации ущерба. Это юридическое обязательство гарантирует, что поставщики услуг уделяют приоритетное внимание безопасности и качеству в своей деятельности. Поэтому предприятиям сферы услуг важно понимать свои юридические обязательства перед потребителями и принимать необходимые меры для обеспечения их безопасности.

¹⁰ Санникова Л. Г. Услуги в гражданском праве России/ Л. Г. Санников// — М.: Волтерс Клувер, 2006.

В сфере услуг широко распространено применение прав интеллектуальной собственности, которые охватывают отношения владения интеллектуальными продуктами и нематериальными ценностями, такими как товарные знаки и знаки обслуживания. В отличие от материальных объектов, объектом интеллектуальной собственности является не физическая форма, а его содержание. Поскольку услуги являются нематериальными и трудно поддаются количественной оценке, права интеллектуальной собственности играют важную роль в защите интересов поставщиков услуг и обеспечении справедливой компенсации за их работу.

Например, графический дизайнер, создающий логотип для компании, имеет исключительное право использовать этот логотип другим лицам и лицензировать его. Без прав интеллектуальной собственности любой желающий мог бы скопировать или использовать логотип без разрешения, что подрвало бы способность дизайнера зарабатывать на жизнь своим творчеством. Аналогичным образом, в индустрии программного обеспечения права интеллектуальной собственности защищают код разработчиков программного обеспечения и не позволяют другим лицам копировать или распространять его без разрешения. Это гарантирует, что разработчики могут продолжать внедрять инновации и создавать новые продукты, не опасаясь, что их работа будет украдена или скопирована.

В целом, права интеллектуальной собственности имеют важное значение в секторе услуг, поскольку они обеспечивают правовую защиту нематериальных активов и гарантируют, что поставщики услуг получают справедливую компенсацию за свою творческую работу.

Подводя итог, ниже в таблице приведено сравнение двух понятий «услуга» и «товар» по основным типичным технико-организационным и экономическим характеристикам.

Таблица 1.2 Различие услуг и товаров

Типичные материальные блага (товары)	Типичные услуги
Осязаемы	Неосязаемы
Материализация в вещи, экземпляры которой могут накапливаться	Процесс, деятельность, которая не может накапливаться
Производство и распределение отделены от потребления	Производство и потребление осуществляются одновременно
Потребитель не участвует в производстве	Потребитель участвует в производственном и сервисном процессе
Передача права собственности	Отсутствие передачи права собственности

Источник: Составлено автором

Услуги представляют собой не что иное как осуществление определенной деятельности, однако сложность научного описания обусловлена тем фактом, что услуги могут сильно различаться с точки зрения их характера, назначения и предоставления. Например, некоторые услуги могут быть материальными, такими как ремонт автомобиля или доставка посылки, в то время как другие могут быть неосязаемыми, такими как предоставление юридической консультации или медицинского обслуживания. Кроме того, услуги могут предоставляться отдельными лицами или организациями и могут включать разовую транзакцию или постоянные отношения.

Несмотря на эту сложность, предоставление услуг является неотъемлемой частью современного общества и экономики. Многие предприятия полагаются на предоставление услуг для получения дохода и удовлетворения потребностей клиентов. Фактически, сектор услуг приобретает все большее значение во многих странах, на его долю приходится значительная часть ВВП и занятости.

1.2 Сущность и виды бизнес-процессов

Единообразного понимания бизнес-процесса на данный момент среди представителей научного и бизнес-сообщества до сих пор не сформировалось. В международном стандарте ИСО 9000:2000 дается следующее определение понятия «процесс»: «Процесс – это совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих «входы» в «выходы»¹¹. Исходя из этого, бизнес-процесс компании можно определить, как устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных работ (операций), которые на основе определенной технологии

¹¹ ГОСТ Р ИСО 9000-2001

преобразуют входные ресурсы в результаты (выходы), представляющие ценность для потребителя (клиента).¹²

Существует несколько основных принципов бизнес-процессов, которые позволяют идентифицировать их как таковые. К ним принято относить следующие:¹³

- Наличие входов и выходов бизнес-процесса.

Является основой существования бизнес-процесса, так как целью любой коммерческой организации является преобразование входов в выходы (создание ценности для клиента). Входы и выходы разделяют на первичные и вторичные. Первичные входы/выходы закрывают необходимые потребности компании (например, поставщики, техника или прибыль от реализации продуктов, услуг). Вторичные входы/выходы появляются в процессе реализации бизнес-плана (например, издержки производства или новые рынки сбыта).

- Наличие поставщика бизнес-процесса.

Поставщики бизнес-процессов появляются благодаря иным бизнес-процессам и являются необходимыми для реализации системы процессов. В зависимости от входов/выходов они также могут быть первичными и вторичными.

- Наличие клиента бизнес-процесса.

От наличия клиента (потребителя) зависит весь бизнес-процесс, ведь он ориентирован на удовлетворение потребностей потребителей.

- Система границ бизнес-процесса.

В любом бизнес-процессе есть границы (контур), которые определяют взаимодействие с другими процессами системы.

- Система взаимодействия и взаимосвязи корпоративных процессов.

Все бизнес-процессы в организации взаимосвязаны и находятся в тесном взаимодействии.

- Принцип измеримости и управляемости бизнес-процесса.

Тот или иной бизнес-процесс организации должен иметь параметры, отражающие его функционирование.

Элементарной единицей бизнес-процесса выступает работа или операция, которая, как правило, выполняется одним работником на одном рабочем месте (принцип конвейера). Однако в отличие от конвейера в бизнес-процессе важна не отдельная работа

¹² Мешкис Д.К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. №1.

¹³ Семенова Ирина Александровна, Шушпанова Анна Андреевна Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент управления затратами // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2022. №4. – с. 649-656

сама по себе, а ее вклад в общую ценность, создаваемую работниками. Основная особенность бизнес-процессов заключается в том, что каждый бизнес-процесс должен иметь своего потребителя, т.е. внутреннего или внешнего клиента, который воспринимает создаваемые результаты как ценность и может количественно или качественно измерить ее для себя.

Первичные бизнес-процессы можно агрегировать (объединить) в более сложные структуры (однородные группы):

1. Фирма в целом (контекстный уровень или бизнес-система);
2. Уровень вида деятельности (набор бизнес-функций);
3. Уровень бизнес-функций (набор однотипных бизнес-процессов);
4. Уровень первичных процессов (бизнес-процессы);
5. Уровень однородных функциональных подпроцессов;
6. Уровень работ (операционный).

Совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, взаимодействующих на одном уровне агрегирования, включающем в себя все виды деятельности, осуществляемой на предприятии, называется сетью бизнес-процессов¹⁴.

Существуют разные подходы к классификации бизнес-процессов. По отношению к компании выделяют внутренние и внешние бизнес-процессы:

- Внешними бизнес-процессами называются процессы, в которых имеются вход или выход вне предприятия (например, сформированный заказ со склада и доставка продукта клиенту);
- Внутренними бизнес-процессами являются все процессы, связанные и выполняющиеся внутри компании (например, оборот документов, подписание документов бухгалтерией, принятие и обработка звонков).

По содержанию бизнес-процесса некоторые специалисты выделяют три основных вида¹⁵:

1. Управляющие бизнес-процессы (управление функциональными структурами компании, например, стратегический менеджмент);
2. Операционные бизнес-процессы (основная деятельность компании, например, снабжение материалами, производство, маркетинг и реклама);

¹⁴ Мешкис Д.К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. №1.

¹⁵ Марина Чувашлова, Ирина Гусынина. Контроллинг бизнес-процессов промышленного предприятия // LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 176 с.

3. Поддерживающие бизнес-процессы (обслуживают и регулируют основной бизнес, например, подбор и обучение персонала, техническая поддержка, бухгалтерский учет).

Существует также более подробная классификация бизнес-процессов, в основе которой лежит цепочка создания ценности М. Портера¹⁶:

- 1) Основные бизнес-процессы (основная деятельность)

Процессы, ориентированные на производство продукции или оказание услуги, представляющих ценность для внешнего клиента, и обеспечивающие получение дохода для предприятия (производят «Выходы» процессов организации в целом).

- 2) Не основные процессы (сопутствующая деятельность)

Бизнес-процессы, которые приносят незначительную долю дохода.

- 3) Вспомогательные бизнес-процессы (вспомогательная деятельность);

- 4) Обеспечивающие бизнес-процессы (обеспечивающая деятельность)

Вспомогательные процессы, предназначенные для обеспечения выполнения основных бизнес-процессов (обеспечивают ресурсами все бизнес-процессы предприятия).

- 5) Бизнес-процессы управления (управленческая деятельность)

Бизнес-процессы, которые пронизывают и соединяют между собой весь комплекс бизнес-процессов в единую систему. Они формируют цикл руководства сетью бизнес-процессов организации, обеспечивают руководителей и сотрудников управленческой информацией, необходимой для согласованной совместной работы ради достижения целей организации.

- 6) Бизнес-процессы развития (деятельность по развитию)

Процессы совершенствования бизнес-процессов, производимого продукта или услуги, технологии, оборудования, форм организации и управления, а также внутренние инновационные процессы. Они позволяют полнее удовлетворять запросы внешних и внутренних потребителей, эффективнее использовать ресурсы, усиливая собственную конкурентоспособность.

Эффективность бизнес-процессов зависит от того, как они построены и реализованы. Они должны быть ориентированы на клиентов и исключать любые активности, кроме стоимостной ценности для потребителей. На выходе правильного бизнес-процесса должен получиться продукт или услуга, которая увеличивает ценность для клиента и рентабельность. Для оптимизации существующих бизнес-процессов может

¹⁶ Мешкис Д.К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. №1.

применяться декомпозиция и распределение между структурными подразделениями для более успешной реализации.

Формирование концепции процессного управления или управления организацией на основе бизнес-процессов обусловлено переходом от ориентации при управлении организацией на детализированные функции деятельности к управлению интеграцией деятельности на основе процессов, восприятию бизнес-процессов компании как самостоятельного объекта управления¹⁷.

В основе процессного подхода лежит управление агрегированными бизнес-процессами¹⁸. Система процессного управления организацией отличается от традиционной классической системы управления наличием двух типов взаимодействующих контуров (уровней) управления: оперативного (управление бизнес-процессом) и функционального (управление агрегированными бизнес-процессами). Менеджеры агрегированных бизнес-процессов не входят непосредственно в бизнес-процессы, они стоят над ними и руководят через их владельцев, не вмешиваясь в их деятельность¹⁹. В основе управления агрегированными бизнес-процессами лежит цикл Деминга или цикл оперативного управления – планирование, организация (регламентация), контроль и координация (регулирование) деятельности владельцев бизнес-процессов (Plan – Do – Check – Act).

Для внедрения процессной системы управления обязательными являются следующие два условия²⁰:

- Документирование (регламентация) бизнес-процессов – описание характеристик, технологии и параметров процесса, ролей и ответственности за результаты, взаимосвязей с другими процессами, построение карт процессов и блок-схем;
- Формирование процессной структуры управления – уточнение существующей организационной структуры, определение владельцев бизнес-процессов и руководителей, разработка должностных инструкций и положений о подразделениях.

Таким образом, под бизнес-процессом организации в данном исследовании понимается устойчивая совокупность технологически взаимосвязанных операций, выполнение которых ориентировано на интересы и запросы определенных клиентов. Обязательными признаками бизнес-процесса являются наличие входа и выхода, владельца

¹⁷ Мешкис Д.К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. №1.

¹⁸ Мешкис Д.К. Материалы учебного курса «Управление бизнес-процессами». – СПбГУ, 2022.

¹⁹ Мешкис Д.К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. №1.

²⁰ Мешкис Д.К. Материалы учебного курса «Управление бизнес-процессами». – СПбГУ, 2022.

и клиента бизнес-процесса, выполнение принципов измеримости и управляемости, а также взаимосвязанности бизнес-процессов компании. Бизнес-процессы с точки зрения создания ценности подразделяются на шесть видов: основные, не основные, вспомогательные, обеспечивающие, управления и развития. В основе концепции процессного подхода к управлению лежит восприятие системы бизнес-процессов компании как самостоятельного объекта управления. Для внедрения процессной системы управления необходимо регламентация бизнес-процессов и формирование процессной структуры управления.

1.3 Особенности управления бизнес-процессами в сфере услуг

Бизнес-процессы в сфере услуг играют важную роль в обеспечении качества обслуживания и удовлетворения потребностей клиентов. Это связано с тем, что услуги представляют собой деятельность, которая осуществляется взаимодействием потребителя и поставщика услуг, и включает в себя различные этапы, начиная от подготовки и заканчивая оценкой качества.

Быстрое развитие сферы услуг является неременным условием успешного завершения современной экономической реструктуризации. Многие услуги стали ключом к будущей экономической деятельности и стали движущей силой для продвижения науки и техники, а также социально-экономического развития.

Сфера услуг выполняет множество функций, главными из которых являются экономическая, социальная и воспроизводственная. Рынок услуг считается одной из разновидностей, объединенных с рынком товаров, и подчиняется общим законам рыночной экономики. В то же время рынок услуг имеет характеристики высокой жизнеспособности, географической сегментации и локальности, короткого производственного цикла, высокой скорости оборота капитала и доминирования малых и средних предприятий.

В сфере услуг, в отличие от многих других сфер человеческой деятельности, функции создания и реализации услуг тесно переплетены, сплавлены в единый производственный процесс. Например, в сфере услуг, в отличие от промышленных фирм, обычно нет внешних посредников для продажи своих товаров. Услуги в основном предоставляются потребителям на индивидуальной основе.

Один из основных процессов в сфере услуг – это процесс общения с клиентом. Качество обслуживания напрямую зависит от того, насколько хорошо клиент понимает, какая услуга ему была предложена и насколько хорошо был услышан его отзыв об оказанной услуге. Для того чтобы использовать процесс общения максимально

эффективно, компании должны предварительно изучить всю информацию о клиентах и их потребностях.

Одним из важнейших процессов в данном случае является сбор и анализ информации о клиентах. Для того чтобы предоставить услуги, соответствующие ожиданиям клиентов, необходимо провести анализ их конкретных запросов и потребностей. В случае, если после оказания услуги потребитель остался не доволен, стоит поговорить с ним и выявить потребности, которые не были удовлетворены, и предложить и разработать более эффективные услуги на дальнейший период. Компании могут использовать социальные медиа-платформы, чтобы получить обратную связь от клиентов и анализировать данные в режиме онлайн для того, чтобы улучшить процесс предоставления услуг.

Сфера услуг представляет собой одну из отраслей общественного производства, которая нацелена на гибкую реакцию на потребности и спрос населения. В этой отрасли преобладают малые и средние предприятия. Менеджеры таких предприятий сталкиваются с рядом проблем, включая отсутствие информации о клиентах и персонале, неучтенную выручку и существенные потери в расходных материалах. Управленческая информация, формируемая в данной области, часто не структурирована, не систематизирована и не накапливается в базе данных, что ограничивает возможности для статического и динамического анализа. Это отсутствие информации затрудняет оптимизацию ценовой и маркетинговой политики, особенно в условиях сезонных колебаний спроса.

Недостаточный контроль материальных потоков приводит к прямым потерям и невозможности формирования оптимальных запасов. Это приводит к избыточному складированию оборотных активов или прекращению поставок, что отрицательно сказывается на обслуживании клиентов и снижении продаж

Отсутствие оперативной информации о виде предоставленных услуг приводит к некорректному отражению расходных материалов в бухгалтерском учете. В таких условиях часто используется метод списания материалов в процентах от выручки, который не является обоснованным при налоговых проверках и может привести к значительным финансовым санкциям. Кроме того, организации, представляющие малый бизнес, не всегда могут себе позволить наличие высококвалифицированных сотрудников на всех уровнях административно-управленческих структур, поэтому руководителям данных компаний часто приходится полагаться на универсальность и взаимозаменяемость сотрудников. В таких случаях менеджерам и другим сотрудникам часто приходится выполнять обязанности по обслуживанию клиентов, начиная от размещения заказов и выставления счетов на оплату и заканчивая непосредственным участием в процессе

предоставления услуги. Выполнение этих операций вручную и единолично трудоемко и не способствует поддержанию корпоративного имиджа. В связи с этим сфера услуг должна быть максимально гибка и адаптивна, чтобы бесперебойно продолжать работать и удовлетворять потребности покупателей.

В сфере услуг управление бизнес-процессами имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при разработке стратегии компаний. Первая особенность связана с тем, что услуги, как правило, имеют непостоянный характер и обладают изменчивой природой. В отличие от материальных товаров, услуги неосвязаемы, и их качество во многом зависит от навыков, знаний и отношения поставщиков услуг, а также от взаимодействия между продавцом и клиентом. Услуги не могут быть легко стандартизированы или досконально воспроизведены из-за различий в требованиях, предпочтениях, сроках и местоположении клиентов. Даже в одном салоне красоты, делая прическу у одного и того же мастера, невозможно добиться схожих результатов.

Стоит также отметить, что эффективность услуги может колебаться в зависимости от факторов окружающей среды, таких как погодные условия или настроение клиента. Эти различные факторы обуславливают динамичный характер услуг, что создает уникальные проблемы в управлении качеством и последовательностью услуг. Это обуславливает необходимость исполнителю применять гибкие подходы, которые позволяют решать эти сложные задачи и одновременно предоставлять лучшее качество, отвечающее потребностям и ожиданиям клиентов.

Для решения данной проблемы необходимо разработать процессы, которые позволят учитывать изменения в требованиях клиентов и адаптировать услуги к их конкретным потребностям. Это может потребовать дополнительных усилий со стороны компании для удовлетворения потребностей покупателя. Также необходимо постоянно общаться с клиентами, просить дать обратную связь в письменном виде, разместив отзыв на различных агрегаторах. Кроме этого, необходимо разрабатывать материальные и осязаемые ориентиры, чтобы потребитель смог заранее увидеть высокое качество обслуживания: внешний вид помещения, оборудования, сотрудников, реклама торговой марки.

Вторая особенность состоит в том, что услуги зачастую предоставляются клиентам непосредственно в их присутствии. Таким образом, компания должна обеспечить высокую квалификацию своих сотрудников и организовать процессы, которые позволят им общаться с клиентами на должном уровне. От посещения парикмахерской до покупки автомобиля взаимодействие покупателя и продавца – ключевой момент в получении

желаемого результата. Общение между сторонами должно быть правильным и дружелюбным, чтобы каждая сторона, покупатель и продавец, была довольна сделкой.

Первый контакт как правило происходит в пространстве магазина, салона или иного места продажи. Основное, что важно для продавца, - проявить вежливость и предоставить свою помощь. Продавец обязан грамотно и доступно объяснить характеристики товара, предложить оптимальный товар покупателю, а также предоставить подробную информацию о технических характеристиках товара и гарантийных обязательствах. Важно учитывать потребности клиента и дать ему понять, что продавец нацелен на плотную и продуктивную работу. Однако здесь имеет значение полярность. Покупатель, в свою очередь, также должен демонстрировать уважение и интерес к товару, высказывать свои потребности и адресовать продавцу конкретные вопросы. Ведь от четкости запроса зависит то, какой товар будет предлагаться продавцом. Будет это машина премиального класса с подогревом сидений или же крупный внедорожник с рейлингами, зависит от потребностей покупателя.

Помимо укрепления доверия и улучшения репутации магазина или салона, эффективное общение между продавцом и покупателем также может привести к увеличению продаж. Объясняя уникальные особенности продукта и развеивая любые мифы и заблуждения, продавец может помочь покупателю принять взвешенное решение и почувствовать уверенность в своей покупке. Кроме того, налаживая диалог и активно выслушивая потребности и проблемы покупателя, продавец может определить возможности для повышения продаж или перекрестных продаж сопутствующих товаров. В конечном итоге, инвестиции в сильные коммуникативные навыки могут оказать значительное влияние на успех бизнеса.

Третья особенность построения бизнес-процессов – это то, что в сфере услуг владелец бизнеса, предоставляющего услуги, не может единолично диктовать условия производства без учета прав и безопасности потребителя. Отношения между поставщиками услуг и потребителями являются не только договорными, но и предполагают юридические обязательства по обеспечению защиты потребителей от вреда, причиненного предоставляемыми услугами. Поэтому предприятиям сферы услуг важно понимать свои юридические обязательства перед потребителями и принимать необходимые меры для обеспечения их безопасности. Это включает в себя внедрение протоколов безопасности, обеспечение надлежащего обучения сотрудников и поддержание высоких стандартов качества предоставляемых ими услуг. Поступая таким образом, предприятия могут завоевать доверие своих клиентов и создать положительную репутацию на рынке.

Четвертая особенность заключается в том, что в сфере услуг необходимо стремиться к улучшению качества оказываемого сервиса. Это можно достичь только путем постоянного совершенствования бизнес-процессов. Компании должны определять основные критерии качества и постоянно отслеживать их, чтобы удостовериться, что все процессы соответствуют этим критериям. В современных реалиях в любом бизнесе качество услуг играет крайне важную роль. Каждый клиент ожидает от компании высококлассного обслуживания, поэтому важно делать все возможное для улучшения качества оказываемых услуг. Это необходимо для того, чтобы удерживать клиентов и привлекать новых в будущем.

Улучшение качества услуг – это процесс, который регулярно должен совершаться в любой компании. Это связано с тем, что требования клиентов постоянно меняются и развиваются с течением времени. Чтобы удовлетворить эти изменения, необходимо постоянно работать над улучшением качества предлагаемых услуг. Также стоит понимать, что компания существует на рынке не одна, а в окружении конкурентов, которые стараются подстраиваться под потребности своих потребителей, тем самым увеличивая их число.

Одним из основных преимуществ улучшения качества услуг является рост клиентской базы. Как только клиенты увидят, что компания стремится к совершенству, слыша их отзывы, предложения и замечания, они будут становиться все более лояльными. Если организации удастся удерживать старых клиентов, то она сможет в дальнейшем получать больше прибыли через увеличение количества услуг, которые они оказывают потребителям.

Также улучшение качества услуг является одним из способов улучшения репутации компании. Когда клиенты оставляют положительные отзывы о работе, это привлекает новых ранее незаинтересованных клиентов. В настоящий момент, когда доступ к интернету есть у всех и отзывы с клиентов публикуются в социальных сетях, репутация играет решающую роль в том, как быстро и успешно компания сможет развиваться. Ниже будут рассмотрены несколько способов, как улучшить качество оказываемых услуг.

Первый способ – обучение персонала. Обучение сотрудников позволяет им получить знания и навыки, необходимые для выполнения их работы. Обучение должно быть постоянным, так как технологии и требования клиентов постоянно меняются.

Второй способ – инвестирование в программное обеспечение. Улучшение качества услуг может быть достигнуто с помощью автоматизации процессов. Это позволит ускорить выполнение задач, уменьшить ошибки и облегчить коммуникацию между сотрудниками. Например, использование программного обеспечения для управления

клиентской базой данных может значительно повысить эффективность обработки запросов клиентов и уменьшить время ожидания.

Третий способ – отслеживание удовлетворенности клиентов. Чтобы улучшить качество услуг, необходимо знать мнение клиентов о вашей организации. Для этого можно использовать различные методы, например, опросы, обзоры и отзывы. Важно рассматривать каждый отзыв как возможность для улучшения качества услуг.

Четвертый способ – обеспечение сотрудников необходимыми ресурсами. Для того чтобы сотрудники могли выполнить свою работу на высоком уровне, им необходимо иметь доступ к необходимым ресурсам. Это может включать в себя доступ к компьютерам, программному обеспечению, оборудованию и другим материалам, которые могут помочь им выполнить свою работу более эффективно. Кроме того, необходимо обеспечить сотрудников необходимой информацией и обучением, чтобы они могли использовать эти ресурсы наилучшим образом. В итоге обеспечение сотрудников необходимыми ресурсами является одним из ключевых факторов для достижения успеха в любой организации.

В современном мире сфера услуг играет ключевую роль в экономике. Время сменяет общество производства на общество потребления. Сегодня потребители обращают внимание не только на качество товаров, но еще и на качество обслуживания: от профессионализма продавцов до уборки территории. Сфера услуг становится все более значимой в быстро развивающихся экономических условиях. Поэтому предпринимателям, которые давно занимаются производством, все чаще приходится сосредоточиться на предоставлении услуг, чтобы сохранить свою конкурентоспособность.

Кроме того, сфера услуг - многопрофильное направление в экономике, охватывающее самые разные виды деятельности - от курьерских услуг до космического туризма. Важность сферы услуг заключается в том, что она поддерживает экономику и здесь всегда есть потребительский спрос. Быстрорастущая популярность услуг обуславливается потребностью населения в экспертном анализе, советах, индивидуальном подходе и высоком качестве услуг.

В конечном счете рост экономики страны во многом зависит от сферы услуг. Она делает жизнь более комфортной и спокойной, повышает благосостояние населения. При этом важно понимать, что современное высокотехнологичное оборудование и средства связи позволяют взаимодействовать с клиентами на высшем уровне. Поэтому стоит придавать большое значение обучению сотрудников, чтобы они могли оказывать услуги на высочайшем уровне и иметь постоянную связь со своими клиентами.

Кроме того, важно следить за качеством предоставляемых услуг и постоянно совершенствовать их. Необходимо учитывать потребности клиентов и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка. Только так можно сохранить лояльность клиентов и привлекать новых. Кроме того, развитие сферы услуг способствует созданию новых рабочих мест и развитию экономики в целом. Поэтому государственные и частные компании должны инвестировать в эту сферу и поддерживать ее развитие.

Резюмируя вышеуказанные особенности сферы услуг, можно сделать вывод, что при формировании бизнес-процессов компании сферы услуг необходимо отдельное внимание обращать на следующее:

- потребности и желания потребителей обычно идут впереди соображений эффективности;
- календарное планирование работ зависит в основном от потребителей, присутствует сезонность бизнеса;
- определение и измерение качества услуг затруднено и субъективно;
- сотрудники должны владеть хорошими навыками общения;
- производственные мощности обычно рассчитываются по «пиковому» спросу со стороны потребителей, а не по среднему уровню спроса;
- эффективность работы служащих с трудом поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой служащего;
- установка обратной связи с клиентами;
- защита собственных интеллектуальных прав.

Глава 2. Нестабильная внешняя среда и способы трансформации бизнес-процессов

2.1 Влияние событий 2022 года на сферу услуг и рынок коммерческой недвижимости

2022 год ознаменовался рядом громких событий, оказавших далеко идущее влияние на экономику страны и эмоциональное самочувствие ее граждан. Неопределенность и нестабильность, характерные для этого периода, во многом изменили поведение людей.

В целом по данным Минэкономразвития экономика России в июне 2022 года сократилась на 4,9% по сравнению с прошлым годом. ВВП поддержало улучшение показателей добывающей промышленности и положительная динамика в сельском хозяйстве. В ориентированных на экспорт секторах и в отраслях с высокой долей промежуточного импорта спад ускорился.²¹

Сфера услуг в России составляет существенную долю экономики. По состоянию на 2022 год каждый одиннадцатый россиянин занят в сфере услуг, при этом количество провайдеров услуг с апреля 2021 года по март 2022 года увеличилось в стране на 9%, до 4,5 миллионов²². Согласно исследованиям, самыми массовыми категориями услуг по числу работающих исполнителей по состоянию на март 2022 года являлись строительство и благоустройство, а также ремонт жилья (рис.2.1). В топ-3 категорий услуг по количеству заказов по состоянию на март 2022 года вошли красота и здоровье (27%), перевозки и курьеры (18%), обучение (9%)²³.

²¹ Рост активности бизнеса в сфере услуг России оказался максимальным более чем за год [Электронный ресурс] // Forbes. – 2022. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/473399-rost-aktivnosti-biznesa-v-sfere-uslug-rossii-okazalsa-maksimal-nym-bolee-chem-za-god> (дата обращения: 04.05.2023)

²² Исследование показало, сколько россиян работают в сфере услуг [Электронный ресурс] // РИА Новости. – 2022. – URL: <https://1prime.ru/society/20220727/837617080.html> (дата обращения: 04.05.2023)

²³ Исследование показало, сколько россиян работают в сфере услуг [Электронный ресурс] // РИА Новости. – 2022. – URL: <https://1prime.ru/society/20220727/837617080.html> (дата обращения: 04.05.2023)



Рисунок 2.1 – Категории услуг по числу работающих исполнителей на март 2022г.

Источник: составлено автором по источнику²⁴

Сфера услуг в 2022 году также переживала серьезный спад. После значительного годового роста объемов платных услуг населению в 2021 г. (114,1%) темпы роста данного показателя в апреле 2022 года снизились до 103,1%, а объем услуг в апреле по сравнению с мартом упал на 3,2%.²⁵ Согласно конъюнктурным опросам, снижение объема оказанных услуг констатировали 30% предпринимателей, при этом 66% предпринимателей сферы услуг считали «неопределенность экономической ситуации» главной проблемой функционирования бизнеса в 2022 году.²⁶

После весеннего провала индексов деловой активности на производстве и в сфере услуг (PMI), связанного с введенными внешними ограничениями и внутренними ответными мерами властей, промышленные силы и сервисный сектор экономики достаточно быстро восстановились. До конца сентября отмечался непрерывный четырехмесячный поступательный рост макроиндикаторов²⁷. Летом 2022 года активность бизнеса в сфере услуг резко увеличилась - индекс S&P Global PMI вырос по итогам июля до 54,7 самыми высокими темпами после июня 2021 года²⁸. Как известно, результат индекса выше 50 свидетельствует о расширении сектора. Российские поставщики услуг отметили, что, несмотря на существенное сокращение экспортных заказов под влиянием

²⁴ Исследование показало, сколько россиян работают в сфере услуг [Электронный ресурс] // РИА Новости. – 2022. – URL: <https://1prime.ru/society/20220727/837617080.html> (дата обращения: 04.05.2023)

²⁵ Деловой климат в сфере услуг во II квартале 2022 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2022. – 18 с. // URL: https://www.hse.ru/data/2022/06/30/1639235556/DK_services_2Q2022.pdf (дата обращения: 04.05.2023)

²⁶ Деловой климат в сфере услуг во II квартале 2022 года. – М.: НИУ ВШЭ, 2022. – 18 с. // URL: https://www.hse.ru/data/2022/06/30/1639235556/DK_services_2Q2022.pdf (дата обращения: 04.05.2023)

²⁷ Российская экономика — услуги услужили [Электронный ресурс] // БКС Экспресс. – 2022. – URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiiskaia-ekonomika-uslugi-usluzhili> (дата обращения: 04.05.2023)

²⁸ Рост активности бизнеса в сфере услуг России оказался максимальным более чем за год [Электронный ресурс] // Forbes. – 2022. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/473399-rost-aktivnosti-biznesa-v-sfere-uslug-rossii-okazalsa-maksimal-nym-bolee-chem-za-god> (дата обращения: 04.05.2023)

западных санкций, приток нового бизнеса и укрепление внутреннего спроса способствовали увеличению выпуска²⁹.

Вместе с тем, важно отметить и существенный рост доли невыполненных работ, а также средних расходов бизнеса. Однако, даже учитывая стремление поставщиков переложить нагрузку на клиентов и повысить отпускные цены, рост цен постепенно замедлился по сравнению с пиковыми значениями в марте, а темпы роста оказались минимальными с февраля³⁰. Кроме того, компании впервые с ноября 2021 года увеличили наем персонала.

Тем не менее, положительная динамика в российской сфере услуг продлилась не долго. Уже в августе Индекс менеджеров по закупкам (ВМІ) снизился, и деловая активность впервые упала до 49,9 пункта, согласно опросу, проведенному Институтом глобальных экономических исследований S&P³¹. Это первое снижение после июня, когда впервые с начала СВО на Украине был зафиксирован рост.

По мнению экономических экспертов, в качестве ключевых причин спада выступают уменьшение числа иностранных клиентов и вынужденное сокращение расходов предприятий, что, в свою очередь, привело к снижению числа занятых. Увеличение эксплуатационных расходов было вызвано ростом материальных, накладных расходов и затрат на рабочую силу. Так как сектор услуг обладает крайне высокой степенью чувствительности к процессам как внутри страны, так и на внешнем контуре, предположительными причинами спада также могли стать волна частичной мобилизации, отток капитала из финансовой системы и ухудшение инфляционных ожиданий как среди населения, так и среди промышленников³².

В рамках настоящей выпускной квалификационной работы для анализа потребительского спроса в сфере услуг в России был использован такой метод исследования, как анкетирование. В анкетном опросе, проведенном в электронной форме, приняли участие 85 человек в возрасте от 22 до 70 лет (Приложение 1). По результатам проведенного опроса более 25% респондентов отметили, что испытывали эмоциональные переживания, связанные с возможной потерей рабочего места (рис. 2.2.).

²⁹ Рост активности бизнеса в сфере услуг России оказался максимальным более чем за год [Электронный ресурс] // Forbes. – 2022. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/473399-rost-aktivnosti-biznesa-v-sfere-uslug-rossii-okazalsa-maksimal-nym-bolee-chem-za-god> (дата обращения: 04.05.2023)

³⁰ Рост активности бизнеса в сфере услуг России оказался максимальным более чем за год [Электронный ресурс] // Forbes. – 2022. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/473399-rost-aktivnosti-biznesa-v-sfere-uslug-rossii-okazalsa-maksimal-nym-bolee-chem-za-god> (дата обращения: 04.05.2023)

³¹ Показатели сферы услуг в России снизились в августе [Электронный ресурс] // EurAsia Daily. – 2022. – URL: <https://eadaily.com/ru/news/2022/09/06/pokazateli-sfery-uslug-v-rossii-snizilis-v-avguste> (дата обращения: 04.05.2023)

³² Российская экономика — услуги услужили [Электронный ресурс] // БКС Экспресс. – 2022. – URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/rossiiskaia-ekonomika-uslugi-usluzhili> (дата обращения: 04.05.2023)



Рисунок 2.2 – Результаты проведенного опроса. Вопрос №1.

Источник: составлено автором

Одним из заметных изменений в 2022 году стал переход от модели потребления к модели сбережений, поскольку люди стали все больше беспокоиться о своей занятости и доходах в краткосрочной перспективе. Этот сдвиг был вызван желанием создать финансовую подушку безопасности, чтобы выдержать бурю экономической неопределенности. Данные изменения привели к значительному сокращению потребительского спроса на товары и услуги. По результатам проведенного опроса более 40% респондентов были вынуждены сократить спрос на ряд услуг, которыми пользовались до событий февраля 2022 года, в целях экономии денежных средств (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Результаты проведенного опроса. Вопрос №5.

Источник: составлено автором

Эмоциональное и психологическое состояние, а также ограничения и санкции, с которыми столкнулись российские компании, оказали существенное влияние на их деятельность. Большинство организаций сферы услуг столкнулись с сокращением

денежного потока. Произошедшие события оказались особенно сложными для малых и средних предприятий, которые являются наиболее чувствительными в условиях неопределенности в виду отсутствия достаточных финансовых ресурсов для бесперебойной работы в период перестроения бизнес-процессов. Несмотря на эти трудности, большинство компаний смогли перестроить свои бизнес-процессы и приспособиться к новым рыночным реалиям, не теряя своих активов. Однако, эти события значительно снизили инвестиционную привлекательность и активность на ряде рынков, что привело к снижению темпов экономического роста. Нестабильная политическая и экономическая обстановка также привела к оттоку капитала из страны, что дополнительно усугубило ситуацию.

На рынке торговой недвижимости в 2022 году было отмечено снижение объема ввода новых площадей. Это во многом связано всё с той же неопределённостью, возникшей в результате сложной геополитической ситуации и уходом из Российской Федерации ряда крупных иностранных компаний, которые для большинства торгово-развлекательных центров являлись и продолжают являться якорными арендаторами. Нарушение цепочек поставок ряда строительных материалов и, как следствие, увеличение их стоимости, также отрицательно сказалось на строительстве и текущей инвестиционной привлекательности данного рынка. Если рассматривать динамику, то можно сделать вывод, что рынок торговой недвижимости находится в довольно сложном положении на протяжении последних трех лет. Пандемия новой коронавирусной инфекции изменила покупательские предпочтения и привычки потребления, сместив их в пользу виртуальных магазинов и маркетплейсов, что снизило спрос на традиционные розничные магазины и увеличило спрос на склады и центры логистики, а ограничения, которые были установлены на уровне субъектов, оказали влияние на объём выручки арендаторов торговых площадей, что также отразилось на вакансии в торговых центрах и структуре продаж данных компаний.

По итогам 2022 г. доля свободных площадей в качественных торговых центрах Санкт-Петербурга увеличилась на 6,3 п. п. и достигла уровня 10,6% (рис.2.4) (по сравнению с итогами 2021 г.).

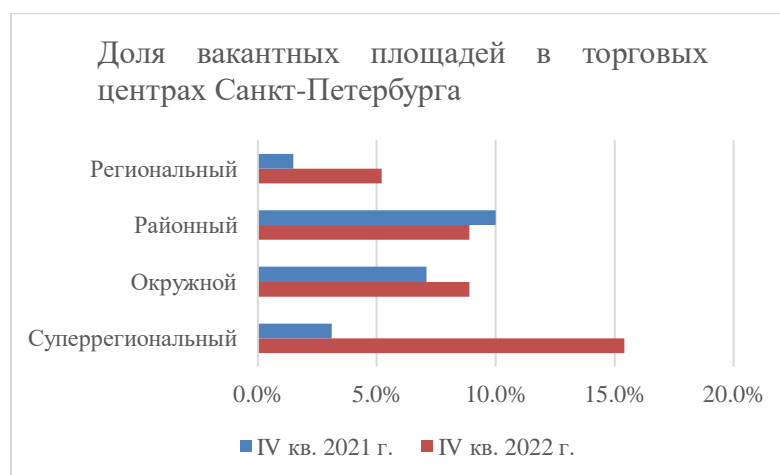


Рисунок 2.4 – Доля свободных площадей в разных типах ТЦ Санкт-Петербурга

Источник: NF Group Research (дата обращения 19.03.2023)³³

Наибольший объём вакантных площадей наблюдался в суперрегиональных (15,4%) торговых центрах, а меньше всего пустует площадей в региональных торговых центрах (5,2%), что обусловлено, во-первых, меньшим количеством крупных международных ритейлеров в составе пула арендаторов, а, во-вторых, тем, что площади в данных торговых центрах являются более привлекательным для тех игроков рынка, которые готовы прийти на замену ушедшим брендам.

На рынке офисной недвижимости также наблюдалось увеличение вакансии. Рост вакансии был преимущественно на объектах класса А, которые освобождались ушедшими из Российской Федерации иностранными компаниями. Заметным трендом в 2022 году стал рост объёма спроса на готовые и гибкие офисные пространства. В первую очередь это связано все с тем же – на рынке появилось большое количество помещений из-под ушедших с российского рынка иностранных компаний, которые смогли заинтересовать российского арендатора, не готового тратить денежные средства на дорогой ремонт и время на его реализацию. Второй причиной роста спроса на готовые офисные помещения является увеличение количества небольших и средних компаний, стартапов, которые не могут позволить себе арендовать большие офисы на длительный срок.

Совокупный объём складских площадей в России по итогам 2022 года составил 42,2 млн м². Более половины из них (55% или 23,2 млн м²) приходится на Московский регион, 11% (4,6 млн м²) – на Санкт-Петербург и Ленинградскую область и порядка 34% (14,4 млн м²) – на остальные регионы России.

По итогам прошедшего года в стране наблюдалась положительная динамика по вводу в эксплуатацию новых складских площадей. В 2022 году было введено 3,4 млн м² складской недвижимости, что на 6% больше, чем годом ранее (рис. 2.5). На рынке Санкт-

³³ Официальный сайт NF GROUP – URL: <https://kf.expert/publish> (дата обращения 19.03.2023)

Петербурга и Ленинградской области были введены в эксплуатацию складские объекты суммарной площадью 555 тыс. м². Стоит отметить, что по типу строительства среди введенных объектов существенную долю занимают проекты built-to-suit, то есть объекты, возведенные под конкретного заказчика с учетом всех его пожеланий и предпочтений. После того, как подобный объект построен, заказчик становится арендатором в рамках долгосрочного договора аренды на него. В результате сотрудничества в формате built-to-suit, арендатор имеет возможность получить недвижимость, которая идеально подходит для его бизнеса, не прилагая усилий на поиски и адаптацию существующих объектов. Доля сделок built-to-suit в 2022 году составила чуть более 45%.

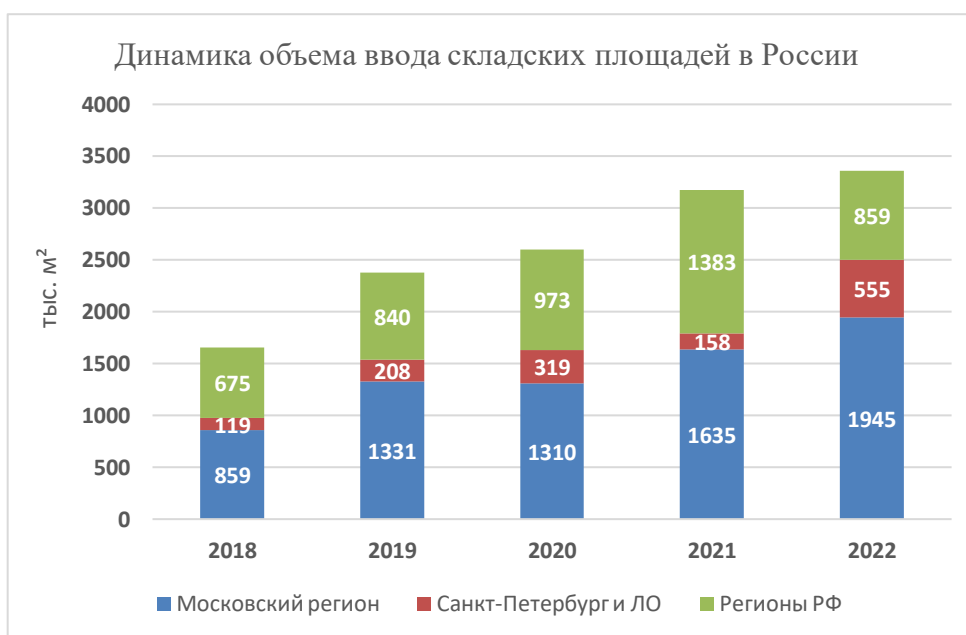


Рисунок 2.5 – Динамика объема ввода складских площадей.

Источник: NF Group Research (дата обращения 19.03.2023)³⁴

В условиях неопределённости объём спроса на складскую недвижимость в 2022 году сократился. Однако, это не оказало значительного влияния на вакансию, значение которой на конец IV квартала показало снижение до 2%.

Таким образом, события 2022 года оказали глубокое влияние как на экономическое, так и на эмоциональное благополучие страны и ее граждан, приведя к значительным изменениям в поведении и мировоззрении.

2.2 Методы оптимизации и трансформации бизнес-процессов

Оптимизация и совершенствование бизнес-процессов организации могут быть реализованы не только по необходимости из-за наступления кризисной ситуации, но и для улучшения деятельности бизнеса, увеличения объемов продаж и чистой прибыли, а также

³⁴ Официальный сайт NF GROUP – URL: <https://kf.expert/publish> (дата обращения 19.03.2023)

для повышения конкурентоспособности и снижения затрат на издержки. Соответственно, оптимизация бизнес-процессов осуществляется с целью улучшения организации работы и управления системой компании, благодаря которой можно не только повысить эффективность компании, но и разработать новые услуги и товары. В особенности совершенствование бизнес-процессов необходимо, когда в организации используют давно устоявшиеся бизнес-процессы, не актуальные в сегодняшние дни развитой конкуренции. Устаревшими бизнес-процессы могут быть и в случае развития самого бизнеса, появлений новых направлений деятельности, географического или отраслевого расширения. В данных случаях также необходимо совершенствование посредством реорганизации бизнес-процессов для повышения эффективности компании.

Под реорганизацией бизнес-процессов понимается совокупность мероприятий по комплексному совершенствованию системы управления, технологий деятельности и взаимодействий (как внутренних, так и внешних), ориентированных на стратегию развития предприятия³⁵. В основе реорганизации бизнес-процессов лежит построение моделей деятельности предприятия следующих двух видов:

- модели "как есть", представляющей собой "снимок" положения дел на предприятии на момент обследования и позволяющей понять, что делает и как функционирует данное предприятие с позиций системного анализа, а также выявить ряд ошибок и узких мест и сформулировать предложения по улучшению ситуации;
- модели "как должно быть", интегрирующей перспективные предложения руководства и сотрудников предприятия, экспертов и системных аналитиков и позволяющей сформировать видение новых рациональных технологий работы предприятия.

Для построения модели «как есть» и выявления потребности в реорганизации бизнес-процессов используются инструменты и методы анализа³⁶, представленные на рисунке 2.6.

³⁵ Мешкис Д.К. Материалы учебного курса «Управление бизнес-процессами». – СПбГУ, 2022.

³⁶ Угольницкий, Геннадий und Степан Тихонов Имитационное моделирование бизнес-процессов / Угольницкий Геннадий und Степан Тихонов. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 176 с.

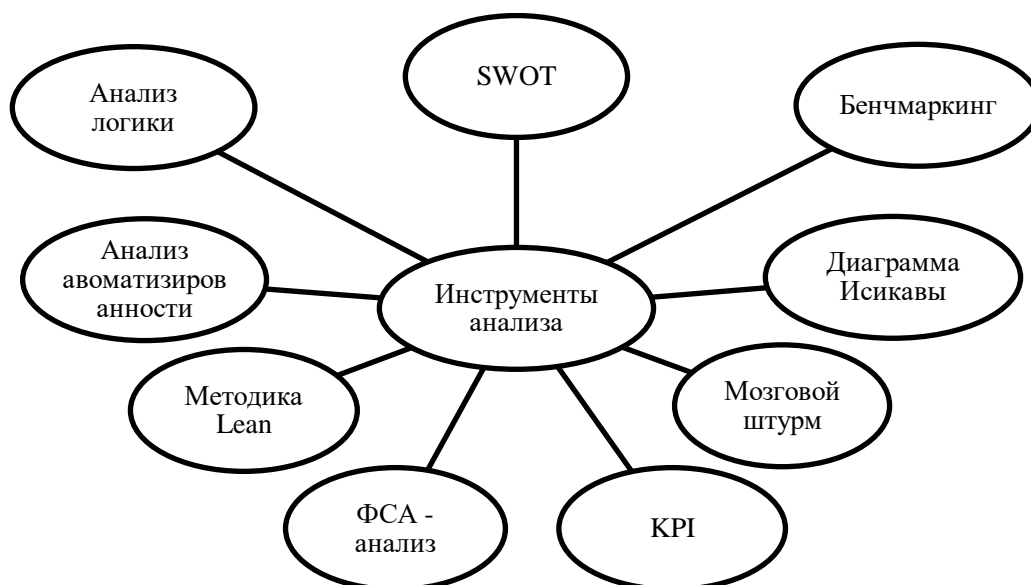


Рис. 2.6 - Основные инструменты и методы анализа бизнес-процессов

Источник: составлен автором

Рассмотрим подробнее обозначенные инструменты и методы.

SWOT-анализ - универсальный инструмент выявления важнейших сторон каждого из бизнес-процессов организации. С помощью него возможно составить рациональный план действий по дальнейшему усовершенствованию слабых сторон и минимизации возможных рисков, благодаря усилению возможностей и сильных сторон. Матрица анализа состоит из четырех столбцов, позволяющих структурировать основные характеристики бизнес-процесса.

Бенчмаркинг выступает инструментом анализа конкурентов, инструментом по выявлению их слабых и сильных сторон, а также инструментом изучения и анализа опыта и практики конкурентов. Лучшие практики могут быть использованы и применены компанией для совершенствования собственного бизнес-процесса, а слабые стороны могут быть минимизированы путем их выявления с помощью изучения опыта конкурентов и моделирования данного опыта на собственном примере. Данный инструмент является эффективным, в особенности, для повышения или разработки нового конкурентного преимущества.

Диаграмма Исикавы или причинно-следственный метод позволяет наглядно демонстрировать проблемы процессов реализации определенной услуги или товара, из-за которых эффективность работы теряется. Также причинно-следственная диаграмма позволяет определить причину возникновения проблемы, которую необходимо решить для совершенствования данного бизнес-процесса.

Мозговой штурм является также действенным методом по разрешению той или иной проблемы не только в бизнес-процессах организации, но и во всей работе данной

организации. Метод мозгового штурма предполагает проведение совещания (беседы, конференции, встречи) с представителями разных областей работы компании и разными специалистами с целью выработки наилучшего решения для совершенствования деятельности компании. С помощью дебатов и обсуждений специалисты вырабатывают варианты решений, среди которых с помощью голосования или других методов выбирается наилучшее.

Метод анализа и совершенствования бизнес-процессов на основе показателей КРІ (ключевые показатели эффективности) представляет собой изучение и выявление тех ключевых показателей, на которые необходимо акцентировать внимание при решении задач. То есть, с помощью анализа всех показателей бизнеса управленцы и специалисты выявляют ключевые показатели и их объемы, которые необходимо достичь и реализовать в течение определенных промежутков времени. С помощью мониторинга достижения КРІ в определенные периоды времени можно фиксировать колебания от основных показателей, которые можно улучшать различными способами, например, мотивацией персонала или оптимизацией технологий.

Функционально-стоимостный анализ осуществляется с целью выявления эффективности тех каналов продаж, каналов продвижения услуг и продукции, в совокупности функций компании, на которые осуществляются расходы. С помощью данного инструмента можно выявить более эффективные функции компании, которые необходимо и в дальнейшем финансировать, и можно выявить менее эффективные функции, на которые необходимо минимизировать расходы. С помощью минимизации расходов в менее эффективных направлениях деятельности организации можно увеличить объемы затрат для продвижения и дальнейшего улучшения более эффективных направлений деятельности бизнеса.

Методика Lean представляет собой бережливое производство, на основе которого менеджмент организации сокращает расходы с целью минимизации издержек в создании ценности. Основной принцип работы данной методики заключается в бережливом производстве, означающем уменьшение расходов на производство при возможности. В настоящей методике отсутствуют наборы готовых и реализованных практик, поэтому, любое уменьшение расходов любыми способами можно отнести к данной методике.

Анализ автоматизированности процессов представляет собой инструмент, благодаря которому можно выявить уровень автоматизации бизнес-процессов, а также возможности дальнейшего улучшения. В современных бизнес-процессах для снижения времени обработки информации, а также увеличения объема памяти информации и упрощения поиска нужной информации используют различные системы, например, CRM,

1С и т.д. Данные программы и системы позволяют автоматизировать бизнес-процессы, что упрощает работу с ними и сокращает время обработки необходимой информации для персонала, благодаря автоматизации. Научно-технический прогресс не стоит на одном месте, постоянно совершенствуясь, соответственно и бизнес-процессы можно регулярно оптимизировать благодаря автоматизации.

Использование бизнес-логики процессов означает рациональную структуризацию последовательности предоставления услуг и товаров потребителям. Любой сбой в рациональной последовательности действий может привести к торможению развития организации, так как из-за потери рациональной последовательности будет потеряна эффективность бизнес-процесса.

На основе произведенного анализа, разработанных и согласованных предложений формируется план мероприятий по переходу из текущего состояния в целевое, который включает³⁷:

- последовательность, формы, способы и время выполнения задач, поставленных структурным подразделениям предприятия (мероприятия);
- распределение сотрудников структурных подразделений и материальных средств по решаемым задачам (ресурсы);
- порядок информационного и других видов взаимодействия структурных подразделений и органов управления (регламенты).

На практике все подходы к реорганизации бизнес-процессов условно можно разделить на две идеологии:

1. Непрерывное совершенствование или тотальное управление качеством (TQM);
2. Радикальное совершенствование или реинжиниринг бизнес-процессов (BPR).

В основе подхода TQM лежит концепция управления качеством выпускаемой продукции. Качество должно быть направлено на удовлетворение текущих и будущих потребностей потребителя как самого важного звена производственной линии. Достижение соответствующего уровня качества требует постоянного совершенствования производственных процессов. Внедрение системы менеджмента качества и ее дальнейшая сертификация по стандарту ISO 9001 сами по себе могут стать побудительным мотивом для проведения реорганизации бизнес-процессов предприятия. Стандарты серии ИСО 9000 определяют базовый набор принципов менеджмента качества и описывают эталонную модель функционирования бизнес-процессов предприятия, обеспечивающую высокое качество его работы.

³⁷ Мешкис Д.К. Материалы учебного курса «Управление бизнес-процессами». – СПбГУ, 2022.

Понятие реинжиниринга бизнес-процессов было введено Хаммером и Давенпортом и Шортом в 1990г. Хаммер и Чампи определяют РБП как "фундаментальное переосмысление и радикальное перепланирование бизнес-процессов предприятий, имеющее целью резкое улучшение показателей их деятельности, таких как затраты, качество и скорость обслуживания"³⁸. При перепроектировании процессов сначала определяется, что должно делать предприятие, а затем, как оно должно это делать. РБП не принимает ничего как данность. Он игнорирует то, что «есть», и концентрируется на том, что «должно быть».

Общие свойства и характеристики перепроектированных бизнес-процессов включают следующие³⁹:

1. несколько работ объединяются в одну;
2. исполнители принимают решения;
3. этапы процесса выполняются в естественном порядке;
4. существуют различные версии процесса;
5. работа выполняется там, где ее целесообразно делать (выход работы за границы организационных структур);
6. снижение доли работ по проверке и контролю;
7. минимизация согласований;
8. ответственный менеджер является единственной точкой контакта;
9. сочетание централизованных и децентрализованных операций.

В идеальных условиях совершенствование бизнес-процессов, конечно же, должно происходить непрерывно по мере развития организации или при ухудшении показателей хозяйственно-финансовой деятельности. Однако, внешняя среда может продиктовать свои правила, а неожиданные события могут не просто подкосить шестеренки даже самого отлаженного бизнеса, но и полностью остановить всю хозяйственную деятельность организации. События 2022 года, включая экономические санкции и геополитическую напряженность, продиктовали российским компаниям необходимость быстрого перестроения своих бизнес-процессов для продолжения своей деятельности. К сожалению, многие организации не были готовы к таким резким изменениям внешней среды и на какое-то время оказались в состоянии шока и растерянности. Такое положение отметило острую необходимость разработки универсального алгоритма действий в условиях нестабильной внешней среды и неожиданных негативных событий, влияющих

³⁸ Hammer, M. and Champy, J. (1993) Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution, London: Nicholas Brealey (Хаммер М., Чампи Дж. «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе»).

³⁹ Мешкис Д.К. Материалы учебного курса «Управление бизнес-процессами». – СПбГУ, 2022.

на деятельность компании в частности и экономику страны в целом. Проанализировав результаты анкетного опроса и практику крупных российских и зарубежных компаний автором работы был разработан универсальный алгоритм действий в условиях нестабильной внешней среды.

Прежде чем перейти к рассмотрению алгоритма трансформации бизнес-процессов, необходимо отметить, что для реализации данных мероприятий в организации должна быть сформирована соответствующая структурная единица, в состав которой будут входить руководители всех подразделений компании и ведущие специалисты из каждого отдела. Важным условием для успешного функционирования данного органа является наличие опыта. Члены этого подразделения должны обладать необходимыми знаниями, навыками и опытом для управления комплексными инициативами по изменениям, а также должны иметь глубокое понимание бизнес-процессов, систем и культуры организации.

Кроме того, важно, чтобы члены этого подразделения имели возможность сотрудничать и эффективно работать в команде. Они должны уметь общаться четко и открыто, а также быть готовыми делиться идеями и наработками друг с другом.

Еще одним ключевым фактором, который следует учитывать при формировании этого подразделения, является разнообразие. Важно убедиться, что группа состоит из людей с разным опытом и точками зрения. Это поможет обеспечить инклюзивность инициативы по преобразованию и учесть потребности и точки зрения всех заинтересованных сторон.

Ознакомившись с вышеописанными требованиями может возникнуть логичный вопрос: «Откуда возьмется опыт в организации, которая ранее не сталкивалась с серьезными и неблагоприятными изменениями внешней среды, и, не имеющей в составе руководства опытных антикризисных менеджеров?» Формирование подобного опыта является одной из задач отдела кадров, которую можно выполнить с помощью корпоративного обучения, тренингов, семинаров и других программ. Эти инициативы должны быть разработаны, чтобы помочь сотрудникам развить навыки и знания, необходимые для работы в сложной и быстро меняющейся бизнес-среде, а также помочь им научиться эффективно реагировать на непредвиденные события.

Помимо предоставления возможностей для обучения, отдел кадров также может играть решающую роль в выявлении и развитии талантов сотрудников. Выявляя специалистов, которые продемонстрировали лидерский потенциал, навыки стратегического мышления и готовность идти на просчитанный риск, отдел кадров может помочь обеспечить дальнейшее развитие навыков этих сотрудников путем обучения, поощрения и расширения компетенций.

В конечном счете, успех инициативы по преобразованию бизнес-процессов будет зависеть от способности организации эффективно управлять изменениями и развивать необходимые навыки и компетенции для реагирования на непредвиденные события. Сформировав соответствующее структурное подразделение и предоставив сотрудникам возможности для обучения и развития, организации могут повысить свои шансы на успех и достичь желаемых результатов.

Далее рассмотрим алгоритм трансформации бизнес-процессов в условиях нестабильной внешней среды, разработанный автором данной работы. Алгоритм представлен на рисунке 2.7.

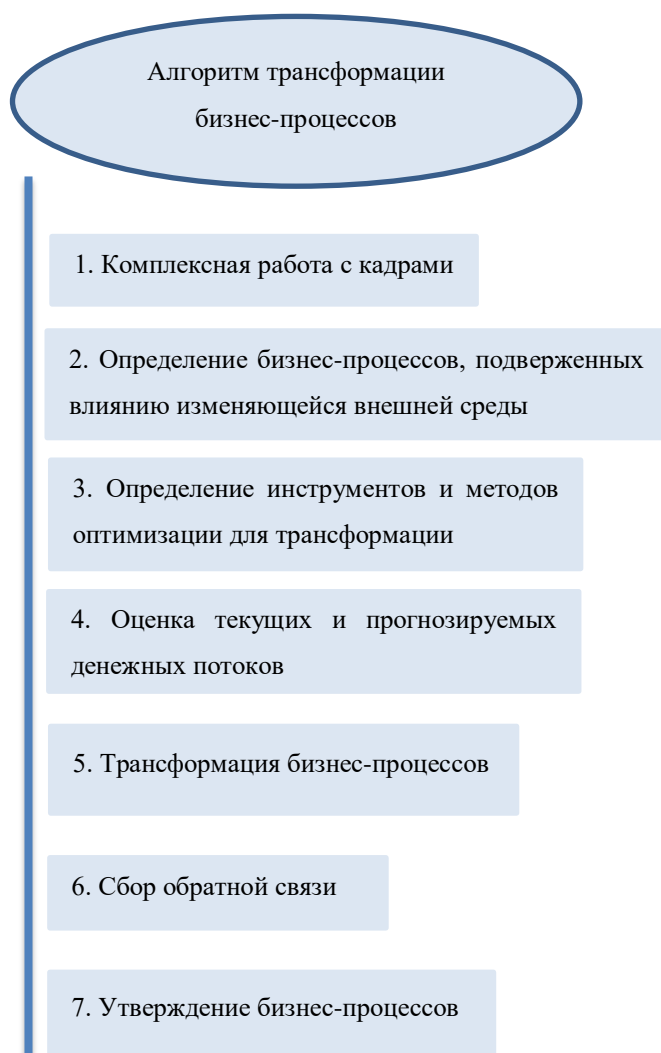


Рис. 2.7 - Алгоритм трансформации бизнес-процессов в нестабильной внешней среде
Источник: составлен автором

Первым этапом в алгоритме трансформации бизнес-процессов в условиях нестабильной внешней среды является комплексная работа с кадрами. В период потрясений, подобных тем, что происходили в 2022 году, многие люди испытывают

тяжелые переживания, связанные со своей личной жизнью, текущей работой и будущими перспективами. Это подтверждают результаты проведенного в рамках научной работы опроса и наблюдения из личного опыта. Подобные переживания способны демотивировать сотрудника, снизить его продуктивность и ухудшить общий климат в коллективе. Если начать процесс трансформации бизнес-процессов без предварительной работы с персоналом компании, то можно еще больше усугубить их эмоционально-психологическое состояние, а также столкнуться с острым недовольством и отторжением нововведений. Это может привести к серьёзному снижению производительности и повышению текучести кадров. Чтобы успешно реализовать план по трансформации бизнес-процессов в условиях резко изменяющейся внешней среды, необходимо провести качественную и комплексную работу с персоналом компании. Сотрудники должны понимать, что осуществляют свою деятельность в надежной и стабильной ко внешним изменениям организации, что они выполняют важную работу, и их труд дорог для руководства компании. Уверенные в себе и в своем будущем специалисты организации с большей уверенностью и пониманием отнесутся к информации о предстоящих изменениях бизнес-процессов, если грамотно обозначить их необходимость и перспективы. Компания должна обеспечить своих сотрудников необходимой информацией о предстоящих мероприятиях и дать возможность задать все волнующие вопросы и высказывать свои опасения. Кроме того, отдел кадров и руководство компании должны провести мероприятия, которые позволят улучшить климат и укрепить командный дух, например, тренинги, семинары и совместный отдых на природе. Отдел кадров играет крайне важную роль в кризисных ситуациях. Специалисты данного отдела должны провести анализ текущих компетенций и навыков сотрудников и определить, какие изменения в персонале необходимы для успешной реализации новых бизнес-процессов. Кроме того, они должны обеспечить своевременное информирование сотрудников о новых вакансиях и программе переквалификации, если это необходимо.

Второй этап - это определение бизнес-процессов, наиболее подверженных влиянию событий внешней среды и требующих изменений. Параллельно с работой отдела кадров антикризисная служба должна в оперативном порядке проанализировать все бизнес-процессы компании, выявить узкие места, а также спрогнозировать результаты трансформации и определить перспективные в новых реалиях направления деятельности. Антикризисный отдел на данном этапе должен убедиться, что предложения по улучшениям соответствуют стратегии и целям компании, а также учитывают интересы клиентов и сотрудников.

Третий этап в алгоритме трансформации бизнес-процессов заключается в определении того, как должна произойти трансформация и какие инструменты и методы оптимизации необходимо применить. Важно понимать, что для успешной трансформации необходимо разрабатывать порой индивидуальные решения, основанные на уникальных характеристиках компании и ее бизнес-процессах.

Среди методов оптимизации можно выделить реинжиниринг бизнес-процессов, улучшение качества и стандартизацию процессов, автоматизацию процессов, анализ и управление данными, и другие.

Компания должна выбрать те методы, которые наиболее эффективны в конкретных условиях и наиболее соответствуют ее целям. После определения инструментов и методов оптимизации, компания должна разработать план трансформации бизнес-процессов и определить необходимые ресурсы для его реализации. Важно провести оценку рисков и убедиться, что план трансформации не противоречит стратегии компании и не нанесет вреда ее деятельности.

Четвертым этапом в алгоритме является оценка текущих и прогнозирование будущих денежных потоков. Это важный шаг, который позволяет оценить финансовую состоятельность компании и сформировать резервы для проведения мероприятий по трансформации бизнес-процессов.

Оценка текущих денежных потоков производится на основе анализа финансовой отчетности компании. Антикризисному отделу в рамках данного этапа необходимо изучить текущие доходы и расходы, а также оценить состояние дебиторской и кредиторской задолженности. Прогнозирование будущих денежных потоков осуществляется на основе анализа договорной базы, текущих тенденций и оценки влияния внешних факторов на компанию и ее контрагентов. В процессе прогнозирования денежных потоков необходимо учитывать не только экономическую ситуацию в стране и мире, но и изменения в законодательстве и конкурентной среде. Данные, полученные в процессе анализа, помогут определить, каким свободным количеством денежных средств обладает компания, и в какой период времени реально провести запланированные мероприятия.

Далее следует проведение трансформации бизнес-процессов. На этом этапе компания начинает реализацию плана по оптимизации бизнес-процессов, который был разработан на предыдущих этапах. В процессе проведения трансформации необходимо учитывать все изменения, которые могут возникнуть внутри компании и внешней среде. Компания должна быть готова к изменениям в плане технологий, перераспределению ресурсов, переобучению сотрудников, а также к изменению корпоративной культуры.

Одним из ключевых элементов этого этапа является контроль за процессом трансформации. Необходимо разработать систему мониторинга, которая позволит контролировать выполнение задач и достижение целей. Кроме того, важно оценивать эффективность проводимых мероприятий и корректировать план трансформации, если это потребуется.

Важно отметить, что процесс трансформации бизнес-процессов может занять достаточно большое количество времени и оказаться крайне трудоемким. Однако, если все этапы были правильно выполнены и компания готова к изменениям, то она получит значительные преимущества в условиях нестабильной внешней среды. Более того, оптимизация бизнес-процессов может существенно повысить эффективность работы компании, что приведет к улучшению качества продукции или услуг и повышению удовлетворенности клиентов.

После завершения процесса трансформации бизнес-процессов необходимо провести работу с сотрудниками компании. Они должны быть осведомлены о новых процессах и пройти необходимое обучение для успешной работы в новых условиях. Важно получить обратную связь от сотрудников, чтобы понимать то, как они воспринимают изменения и имеют ли они какие-либо предложения по улучшению процессов.

Если изменения будут крайне остро восприняты коллективом и будут казаться неудобными для дальнейшей работы компании, необходимо повторно провести анализ бизнес-процессов теми методами и инструментами, которые были описаны выше. Возможно, потребуется внести дополнительные корректировки в процессы для их более гладкой работы и сокращения времени адаптации.

Если же изменения бизнес-процессов оказались положительными и были положительно оценены сотрудниками компании, необходимо зафиксировать их в регламенте. Это поможет обеспечить стабильность и надежность работы компании в будущем. Также можно провести повторную оценку денежных потоков, чтобы убедиться в эффективности внесенных изменений и принять решение о необходимости дальнейших корректировок.

Таким образом, совершенствование бизнес-процессов может осуществляться не только во время кризиса или снижения эффективности организации, но и для улучшения функционирующих бизнес-процессов компании с целью повышения конкурентоспособности, ускорения процессов работы и т.д. В основе реорганизации бизнес-процессов лежит построение моделей деятельности предприятия «как есть» и «как должно быть». Разработка рекомендаций для реорганизации бизнес-процессов

осуществляется на основе построения модели «как есть» посредством инструментов и методов анализа бизнес-процессов, ключевыми среди которых являются SWOT-анализ, бенчмаркинг, диаграмма Исикавы, методика Lean, функционально-стоимостной анализ и др. В дальнейшем с помощью данных инструментов и методов разрабатывается детальный план мероприятий по улучшению и решению выявленных проблем функционирования бизнес-процессов. Подходы к реорганизации бизнес-процессов на практике делятся на TQM и реинжиниринг бизнес-процессов.

Однако, события 2022 года отметили высокую значимость наличия готового алгоритма действий в условиях нестабильной внешней среды и опыта антикризисного управления, что в свою очередь определяет важную роль формирования подобных навыков у сотрудников компании по мере ее развития.

Глава 3. Трансформация бизнес-процессов организации в условиях нестабильной внешней среды на примере Группы Компаний РАУМ

3.1 Общая характеристика Группы Компаний РАУМ

История создания группы компаний РАУМ начинается с 1927 года, с момента основания компании ЛЕНХИМОПТТОРГ, которая реализовывала деятельность в сфере хранения, перемещения и продажи химической продукции по всей стране. ЛЕНХИМОПТТОРГ успешно осуществлял свою деятельность до конца XX века. В 90-х же годах на фоне падения объемов производства и трансформации экономики страны увеличился спрос на качественные офисы и складские помещения. В целях сохранения активов и получения большего дохода руководством компании было принято решение перепрофилировать свою деятельность. С этого момента началось формирование Группы Компаний РАУМ, в составе которой в настоящее время реализуют свою деятельность более 10 компаний в сфере управления и обслуживания коммерческой недвижимости.

В настоящее время ГК РАУМ предоставляет следующий перечень услуг: проектирование и строительство объектов коммерческой недвижимости, аренда офисных и складских помещений, технический аудит, текущий и профилактический ремонт, клининговые услуги, обеспечение безопасности коммерческих объектов и физических лиц, корпоративное обучение основам управления коммерческой недвижимостью (рис. 3.1). Конкурентным преимуществом ГК РАУМ выступает применение формата built-to-suite. Данный формат сотрудничества, как было сказано выше, обладает заметным преимуществом по объему спроса.



Рисунок 3.1 – Перечень основных услуг ГК РАУМ

Источник: Сайт ГК РАУМ – URL: <https://raum.group/c/use/> (дата обращения 19.03.2023)⁴⁰

⁴⁰ Официальный сайт ГК РАУМ – URL: <https://raum.group/c/use/> (дата обращения 19.03.2023)

На сегодняшний день портфель Группы Компаний состоит из объектов различного вида недвижимости: от складской и производственной до многофункциональной, включающей в себя как офисные, торговые, так и жилые площади. Перечень коммерческих объектов представлен в таблице 3.1. Такая структура портфеля позволяет компании быть более устойчивой к изменениям внешней среды, что является ещё одним из конкурентных преимуществ Группы Компани РАУМ.

Таблица 3.1 – Перечень коммерческих объектов ГК РАУМ

№	Наименование	Класс	GVA/GLA (м ²)	Месторасположение
1	Производственно-логистический комплекс RAUM Бугры	A	111000/110240	Бугры, внутренняя сторона КАД
2	Многофункциональный логистический комплекс RAUM Парнас	B+	78465/78050	Парнас, внутренняя сторона КАД
3	Складской комплекс RAUM Парнас 2	B	28485/28200	Парнас, внутренняя сторона КАД
4	Бизнес-Пространство ЛУЧ	B+	20324/18610	пр-т Metallistov, д.7
5	Бизнес-Пространство Link Place	B	5555/3650	пр-т Энергетиков, д.19
6	МФК «Наследие»	A	14600/11200	пер. Лодыгина, д.5

Источник: составлено автором

Далее мы проведем SWOT-анализ и определим другие сильные и слабые стороны, а также рассмотрим риски и возможности.

Одной из сильных сторон Группы Компаний РАУМ помимо портфеля недвижимости и возможности взаимодействия в формате built-to-suit является наличие собственной службы эксплуатации объектов и службы безопасности. Данные структуры обеспечивают безопасное и бесперебойное функционирование коммерческих объектов Группы Компаний и в то же время позволяют экономить денежные средства, исключая необходимость обращаться к сторонним организациям, как это делают многие другие управляющие компании.

Еще одна сильная сторона компании – это географическое положение объектов управления и их инфраструктура. Складские и производственно-логистические комплексы расположены возле пересечения крупных городских магистралей с КАД. Более

того, Группой Компаний РАУМ был построен отдельный съезд с внутреннего кольца КАД на территорию Производственно-логистического комплекса RAUM Бугры, что сделало данный объект одним из самых привлекательных на севере города. Транспортная доступность таких объектов управления, как RAUM Бугры и Бизнес-пространство ЛУЧ также повышается за счет бесплатной развозки от ближайших станций метро. На всех объектах управления созданы комфортные условия и для резидентов, и для гостей.

Несмотря на большое количество сильных сторон, как и все организации, компания имеет и свои слабые стороны. Одна из них – это огромный размер инвестиций, которые необходимы для создания подобных объектов. На сегодняшний день для строительства одного складского терминала класса А с общей площадью 27000 м² потребуется порядка одного миллиарда рублей инвестиций. Естественно, что подобные объекты можно реализовать только с привлечением заемных средств, что, конечно же, увеличивает риски заемщика. Если же говорить об офисной, торговой недвижимости малых размеров, то стоит вспомнить те тенденции, которые характерны для данных рынков на сегодняшний день и сопоставить их со стоимостью рассматриваемых объектов.

Ещё одной слабой стороной являются постоянные расходы на содержание и обслуживание коммерческих объектов, которые могут быть как плановые, так и непредвиденные. Безусловно, часть расходов можно сократить и оптимизировать за счет собственных технических служб, но чрезмерная экономия и игнорирование явных технических неполадок может привести к оттоку арендаторов, к уничтожению объекта и, самое страшное, к человеческим жертвам.

Среди возможностей Группы Компаний РАУМ можно выделить возможность дальнейшего расширения портфеля активов, развития новых направлений и формата недвижимости, а также возможность развития дополнительных сервисов под нужды арендаторов с целью дальнейшего масштабирования деятельности за пределы объектов управления. К таким сервисам могут относиться клининговые услуги, услуги архивного хранения документов на вакантных площадях объектов управления, услуги доставки, шиномонтажные услуги, услуги мойки автомобилей и тд.

Можно также выделить и некоторые угрозы, с которыми сталкивается Группа Компаний РАУМ. Одной из основных угроз для собственника коммерческого объекта является его уничтожение в следствии природных и техногенных происшествий. Безусловно, любая коммерческая недвижимость застрахована, но никакая страховая компания не сможет вернуть те средства, которые будут потеряны в результате приостановки деятельности. Кроме того, любое происшествие провоцирует проверки и,

как следствие, большое количество предписаний по устранению нарушений, что сопряжено с определённым количеством затрат.

Ещё одной угрозой является рост конкуренции на том или ином рынке, что также влечет за собой определённые финансовые потери: прямые, связанные с увеличением вакансии, и косвенные, которые связаны с увеличением расходов на продвижение, усовершенствование объектов управления, предоставление скидок и арендных каникул. Результаты *SWOT*-анализа представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – *SWOT*-анализ ГК РАУМ

	Положительные	Отрицательные
Внутренняя среда	<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Надежный и стабильный источник дохода при качественном управлении; ○ Стабильно высокий объем спроса в определенных сегментах рынка; ○ Наличие разных видов недвижимости в портфеле; ○ Собственная служба эксплуатации и безопасности; ○ Удобное географическое положение объектов управления; ○ Наличие земельного участка под будущие проекты; ○ Сотрудничество с такими крупными партнёрами, как «Яндекс», «ОЗОН», «Продстар», «Деловые Линии», «Афоня», «Газпром», «Евраз», «Альфа Банк»; ○ Собственная котельная в индустриальном парке; ○ Возможность сотрудничества в формате built-to-suit. 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Огромный размер первоначальных инвестиций; ○ Насыщенность определённых рынков предложением; ○ Необходимость постоянного ремонта и обслуживания объектов недвижимости; ○ Ограниченная ликвидность, так как объекты коммерческой недвижимости не всегда можно быстро продать; ○ Необходимость в профессиональной команде для успешной работы; ○ Необходимость соответствия большому количеству законов и нормативов.

<p>Внешняя среда</p>	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Расширение портфеля объектов недвижимости; ○ Развитие новых направлений и форматов коммерческой недвижимости, таких как коворкинги, объекты формата light industrial, фудмоллы и др.; ○ Возможность роста доходов за счет увеличения стоимости недвижимости и, как следствие, роста цен на аренду; ○ Возможность развития дополнительных сервисов под нужды арендаторов с дальнейшим масштабированием деятельности за пределы объектов управления. 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Экономические и политические нестабильности, которые могут негативно повлиять на спрос на аренду коммерческой недвижимости; ○ Рост конкуренции на рынке коммерческой недвижимости; ○ Изменение законодательства в сфере строительства, охраны окружающей среды, изменение пожарных и санитарных норм; ○ Возможное падение рыночных цен на аренду и недвижимость в целом. ○ Риски разрушения недвижимости в результате природных и техногенных происшествий.
----------------------	--	---

Источник: составлено автором

Далее перейдем к PEST анализу. Исходя из результатов проведенного анализа, можно сделать вывод о том, что внешние факторы оказывают значительное влияние на бизнес-процессы компании. Политические, экономические, социальные и технологические факторы могут повлиять на строительство новых коммерческих объектов, на эксплуатацию существующих, на изменение объемов спроса на тот или иной вид недвижимости.

Значительное влияние на деятельность Группы Компаний РАУМ оказывают изменения, которые происходят в российском законодательстве. Новые требования пожарной безопасности, например, могут продиктовать необходимость внеплановых инвестиций в усовершенствование существующих систем. А упрощение процедуры перевода земель из одного назначения в другое в целях развития региона, например, способно наоборот положительно повлиять на дальнейшее развитие компании.

Рост уровня жизни и, как следствие, рост заинтересованности в современных и комфортных условиях труда, также благоприятно влияет на развитие компании, стимулируя спрос на коворкинг и гибкие офисные и производственные пространства.

Результаты PEST-анализа представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3 – PEST-анализ ГК РАУМ

Политические факторы:	Экономические факторы:
(+/-) Изменения в законодательстве по вопросам строительства, охраны окружающей среды, пожарной безопасности; (+) Наличие государственных программ и льгот для развития данной отрасли; (+/-) Влияние международных политических и экономических событий на конъюктуру рынка; (-) Увеличение налоговых ставок;	(+/-) Изменение доходности бизнеса в сфере оптовой, розничной и онлайн торговли, а также транспортной логистики; (+) Рост уровня жизни и увеличение доходов населения (-) Высокая конкуренция; (-) Рост стоимости строительных материалов; (-) Повышение процентных ставок; (+/-) Изменение курса валют;
Социально-культурные факторы:	Технологические факторы:
(+) Рост заинтересованности в гибком и современном рабочем месте у работающего населения; (+) Тренды в использовании новых технологий и внедрении экологически чистых технологий в управлении и строительстве; (-) Восприятие промышленных территорий, как «зоны отчуждения» у местного населения.	(+) Развитие новых технологий в техническом обслуживании объектов недвижимости; (+) Развитие цифровых технологий и Интернета вещей (IoT); (+) Развитие онлайн-платформ для поиска коммерческой недвижимости; (+) Развитие BIM-проектирования; (-) Уязвимость некоторых систем к внешним факторам

Источник: составлено автором

В организации реализуется линейно-функциональная структура управления, в которой основным руководящим лицом выступает исполнительный директор (рис. 3.2). Однако, над исполнительным директором находится Совет директоров, председатели которого принимают основные управленческие решения, выбирают стратегию дальнейшего развития, ставят задачи исполнительному директору, определяют состав генеральных директоров и т.д. Всего в организации существует пять структурных подразделений, в каждом из которых присутствует главное управляющее лицо. Отделы и подотделы разделены таким образом, чтобы каждый специалист осуществлял деятельность в своей области без вмешательства в другие сферы.

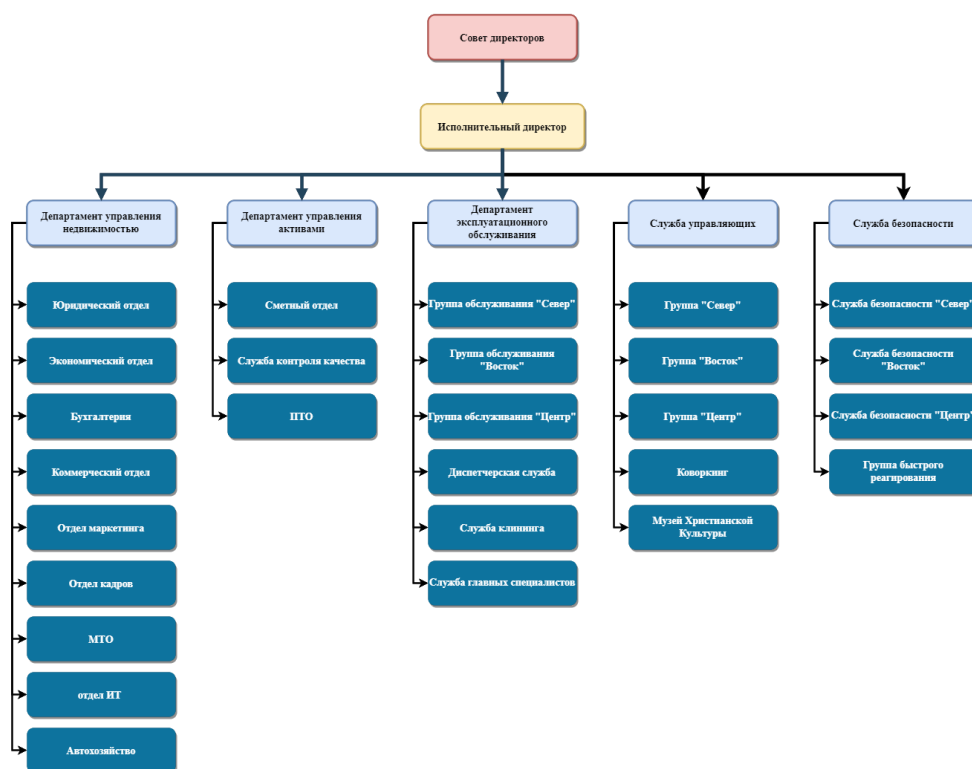


Рисунок 3.2 – Организационная структура ГК РАУМ

Источник: составлено автором

К функциям департамента по управлению недвижимостью относятся: формирование стратегии развития того или иного объекта коммерческой недвижимости на основе установок и целей, которые обозначает Совет Директоров; осуществление деятельности по сдаче в аренду, покупке и продаже объектов коммерческой недвижимости, которые входят в портфель Группы Компаний; заключение договорных отношений с обслуживающими организациями (в том числе с компаниями, входящими в ГК) для безопасного и бесперебойного функционирования объектов управления; проведение работ по созданию комфортной среды на объектах управления. Департамент управления недвижимостью состоит из девяти отделов, в которых работают сотрудники нескольких отдельных юридических лиц.

Департамент эксплуатационного обслуживания реализует функции по вводу недвижимости в использование и дальнейшему техническому обслуживанию всех инженерных систем объекта управления и их поддержании в надлежащем состоянии и в соответствии с нормативно-правовыми актами Российской Федерации. Кроме этого Департамент эксплуатационного обслуживания отвечает за работу клининговой службы, деятельность которой направлена не только на внутреннего заказчика, но и внешнего (арендаторов и сторонних организаций вне пула арендаторов). Диспетчерская служба Департамента отвечает за коммуникацию контрагентов Группы Компаний с

управленческим персоналом, а также за обработку заявок, поступающих на Портал Взаимодействия.

Департамент управления активами осуществляет функции, связанные со строительством новых и реконструкцией существующих объектов коммерческой недвижимости.

Служба управляющих разделена на пять групп управления, каждая из которых отвечает за конкретный объект портфеля Группы Компаний. Данная служба состоит из управляющих, клиентских менеджеров, администраторов и экскурсоводов.

Служба безопасности обеспечивает безопасность имущества Группы Компаний, а также предоставляет услуги в интересах внешнего заказчика.

В Группе Компаний РАУМ реализуют деятельность более десяти организаций, среди которых можно выделить ОАО «Петрохимоптторг», с создания которой начинается история Группы Компаний; ООО «Раум Сервис», выполняющая функции технического обслуживания объектов ГК и предоставляющая клининговые услуги для внутреннего и внешнего заказчиков и ООО «Раум». Информация о всех юридических лицах, связанных с Группой Компаний, является коммерческой тайной. В совокупности, в Группе Компаний RAUM осуществляют деятельность более 120 человек без учета главных управляющих лиц, то есть, председателей Совета директоров, и исполнительного директора. В ООО «Раум» реализуют деятельность наибольшее количество персонала среди двух других компаний (рис. 3.3), в количестве 38 человек. В ОАО «Петрохимоптторг» и ООО «Раум Сервис» реализуют трудовую деятельность 12 и 15 человек соответственно.



Рисунок 3.3 – Количество сотрудников в компаниях ГК РАУМ

Источник: составлено автором

Группа Компаний RAUM придерживается политики официального трудоустройства своих сотрудников по трудовому договору, а также учитывает Цели Устойчивого Развития при формировании своей стратегии.

Таким образом, в группе компаний в 2022 году осуществляли деятельность свыше 120 сотрудников без учета представителей высшего менеджмента. Наибольшее

количество сотрудников осуществляли деятельность в ООО «Раум», а наименьшее в ОАО «Петрохимоптторг». Иерархия управления в Группе Компаний осуществляется сверху-вниз по линейно-функциональной структуре. Каждый департамент и отдел реализуют функции сугубо в своей области. Преимуществом данной структуры выступает контроль руководителей, взаимосвязанность систем управления и относительная простота управления. Недостатком выступает относительное затяжное время в сфере обнаружения и решения проблем.

3.2 Изменения в бизнес-процессах Группы Компаний РАУМ

События 2022 года не оказали отрицательного влияния на результаты финансово-хозяйственной деятельности Группы Компаний РАУМ, что обусловлено, во-первых, состоянием рынка коммерческой недвижимости и соотношением площадей управления в портфеле Группы Компаний, 2/3 которого составляют объекты складской недвижимости, а, во-вторых, качественной трансформацией ряда бизнес-процессов, позволившей не только сохранить размер существующих на тот момент денежных потоков, но и увеличить их. Результаты финансово-хозяйственной деятельности ГК РАУМ представлены на рисунке 3.4.

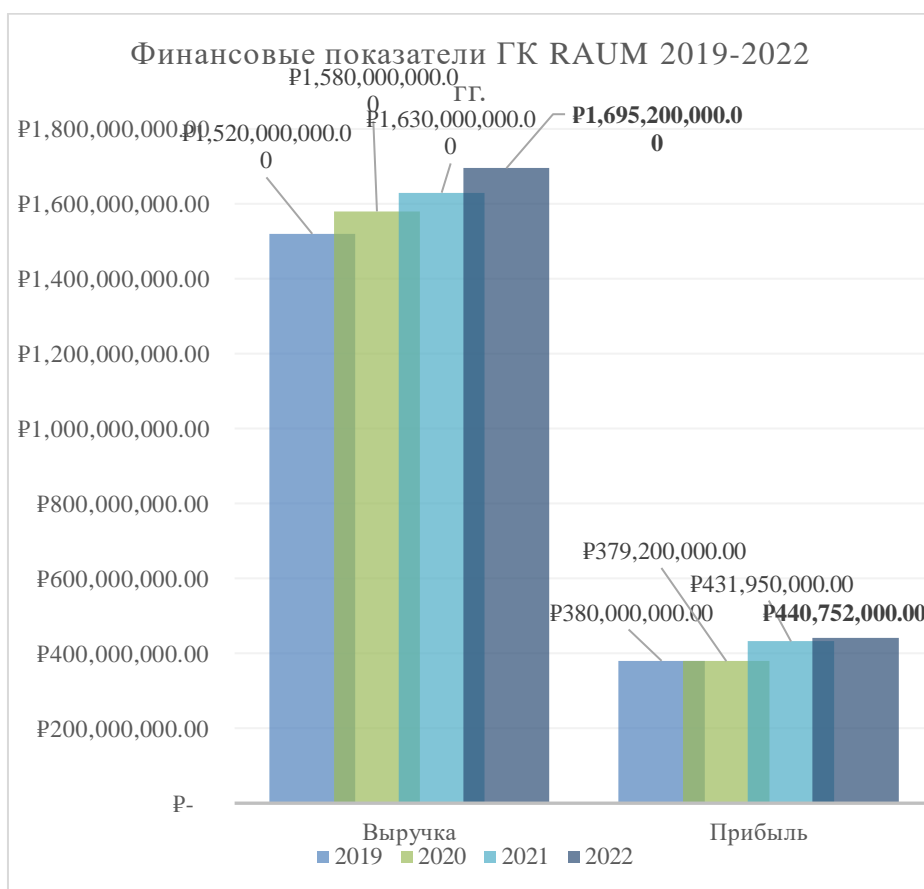


Рисунок 3.4 – Финансовые показатели ГК РАУМ 2019-2022 гг.

Источник: составлено автором

Кроме этого, в 2022 году в результате произошедших изменений в бизнес-процессах компании удалось оптимизировать часть расходов, что благоприятно сказалось на результатах финансово-хозяйственной деятельности. Однако, стоит отметить, что события, произошедшие в 2022 году, оказали значительное влияние на инвестиционный климат и отношение к имеющимся активам, определив тенденцию на их защиту и модернизацию, что продиктовало значительный рост эксплуатационных расходов. Далее мы подробно рассмотрим основные события и результаты деятельности, произошедшие в Группе Компаний РАУМ в 2022 году, а также рассмотрим изменения, произошедшие в бизнес-процессах компании.

В 2022 году Группа Компаний РАУМ столкнулась с падением платёжеспособности арендаторов торговых площадей и, как следствие, с ростом дебиторской задолженности. В целях предотвращения сокращения денежных потоков и роста вакансии на данном объекте коммерческим и экономическим отделами было разработано предложение по трансформации бизнес-процесса индексации договоров и способа поддержки арендаторов. Главной целью данных изменений стало создание индивидуального и вариативного алгоритма индексации договоров на основе рейтинга контрагента, что ускорило бы процесс принятия решений и исключало бы управленческие ошибки клиентских менеджеров при переговорах с контрагентами, а также давало бы возможность арендатором торговых площадей уменьшить на некоторое время свою финансовую нагрузку для преодоления негативного влияния изменяющейся внешней среды.

В рамках первого шага реализации данных изменений каждому арендатору присваивался рейтинг платёжеспособности от А до D, где А – это наиболее платёжеспособный контрагент, который на протяжении последних трех месяцев оплачивал все счета в течение обозначенных в договоре 10 дней с момента формирования; В – это платёжеспособный контрагент, который на протяжении последних трех месяцев оплачивал все счета в течение 20 дней с момента формирования; С – это контрагент, имеющий или имевший за последние три месяца задолженность по договорам в размере не более одного месячного платежа; D - это контрагент, имеющий или имевший за последние три месяца задолженность по договорам в размере более одного месячного платежа. Рейтинг определялся автоматически по сводным таблицам начислений и использовался только внутри компании.

Далее были сформированы следующие варианты индексации договоров:

1. Индексация в рамках установленных договором сроков;

2. Индексация с отсрочкой на два месяца при условии авансового платежа в размере стоимости аренды;
3. Индексация с отсрочкой на два месяца при условии заключения договора оказания услуг сроком на шесть месяцев и стоимостью в размере 45% от размера индексации;
4. Индексация с отсрочкой на два месяца при условии индексирования на 10%;
5. Индексация с отсрочкой на один месяц при условии погашения имеющейся задолженности с возможностью повторного использования.

Следующим шагом стало формирование предложений по индексации в соответствии с рейтингом контрагентов. Для арендаторов с рейтингом А и В – это варианты №1, №3 и №4. Второй вариант для данных контрагентов не рассматривается, так как они являются самыми платёжеспособными организациями, соответственно, данные компании с высокой долей вероятности способны справиться с изменяющейся внешней средой, и такие уступки со стороны арендодателя излишни, так как значительно по сравнению с другими вариантами увеличивают размер упущенной прибыли.

Для контрагентов с рейтингом С и D – это, в-первую очередь, вариант №5 и №2. Второй вариант интересен арендодателю с точки зрения получения гарантированного денежного потока от того арендатора, который вызывает сомнения в своих финансовых возможностях и, кроме того, требует постоянной работы клиентского менеджера по вопросу погашения дебиторской задолженности. Чаще всего такая работа отнимает большое количество времени, которое специалист компании мог бы использовать для реализации других бизнес-процессов. Остальные варианты индексации также могут быть предложены арендаторам с рейтингом С и D, но это сопряжено с определёнными рисками: компании, например, могут согласиться подписать дополнительный договор оказания клининговых услуг, но также продолжить игнорировать свои обязательства по оплате. Если учесть, что дополнительный договор будет иметь крайне низкую стоимость и, соответственно, минимальный размер пеней, то выполнение обязательств со стороны Заказчика, скорее всего, не придется ожидать.

Данное нововведение позволило ускорить бизнес-процесс индексации договоров, сократив время на переговоры с контрагентами и согласование его пожеланий с экономическим отделом и исполнительным директором. Если раньше коммерческому отделу приходилось проводить переговоры с арендаторами, после которых возникала необходимость согласования индивидуальных условий с экономическим отделом, что требовало дополнительного времени для анализа платёжеспособности каждого отдельного арендатора ручным способом и согласования всей полученной информации с

исполнительным директором, то после внедрения изменений у коммерческого отдела появился согласованный алгоритм действий, данные для которого формируются в автоматическом режиме.

Изменение бизнес-процесса индексации договора аренды было положительно воспринято и контрагентами: многие организации, имевшие, например, небольшие задолженности по постоянной и переменной части, оперативно производили расчеты за коммунальные услуги и аренду, чем уменьшали свою финансовую нагрузку будущего периода и, одновременно, способствовали уменьшению дебиторской задолженности арендодателя.

Также данное нововведение поспособствовало незначительному увеличению денежного потока компании ООО РАУМ Сервис, с которой были заключены договоры оказания услуг несколькими арендаторами, которые, в свою очередь, также получили положительный эффект экономии денежных средств на аренде торговых помещений.

Данное изменение безусловно можно оценивать, как качественную трансформацию бизнес-процесса. Наличие рейтинговой системы позволяет прогнозировать результаты сотрудничества и определять наиболее подходящие управленческие решения при взаимодействии. Однако, стоит учитывать, что рейтинговая система все же не способна точно отразить реальную платежеспособность контрагента, ведь она всего лишь дает оценку по прошедшему периоду. Влияние же внешних факторов на финансовые возможности партнеров может быть крайне высоким. Деятельность контрагентов как с рейтингом А, так и с рейтингом D, способна в любой момент оказаться остановленной из-за разрыва цепочек поставок, заморозки счетов, потере крупной партии товарной продукции и т.д. Другое дело, что с наибольшей вероятностью контрагент с рейтингом А сможет выполнить все свои обязательства пусть и с небольшой задержкой...

В 2022 году Группа Компаний РАУМ добилась заметного снижения уровня вакансии в сети коворкингов, которая находится под ее управлением. По итогам года ее значение уменьшилось на 20% (рис. 3.5). При этом сама площадь коворкинга увеличилась вместе с количеством рабочих мест примерно на 7-10%. Такой положительный результат удалось достичь, во-первых, благодаря кратковременному увеличению объема спроса на подобные офисные пространства, который наблюдался в 2022 году, а, во-вторых, в связи с мощнейшим демпингом, к которому прибегла компания. Такой способ продвижения стал во многом возможен благодаря трансформации бизнес-процесса продажи услуг и оптимизации маркетинговых и операционных расходов.

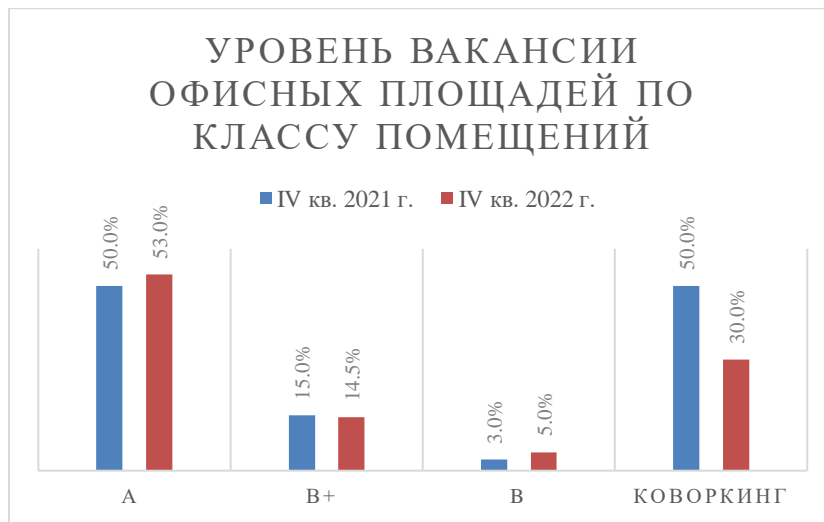


Рисунок 3.5 – Уровень вакансии на объектах ГК РАУМ

Источник: составлено автором

Долгое время в бизнес-процессе продажи услуг существовала слабая сторона, связанная с трудностями в определении источников лидов и расчета их стоимости, ввиду отсутствия классической CRM-системы. Последняя отсутствовала по причине того, что все бизнес-процессы Группы Компаний РАУМ интегрированы систему автоматизации рабочих процессов PYRUS. Единственный канал продаж, который с помощью готовых скриптов можно без труда интегрировать в данную рабочую платформу – это сайт и все его формы. Однако, рекламные кампании по продвижению данного сайта и источник перехода на него зафиксировать автоматически невозможно. Данную проблему можно решить либо системой промокодов, либо возможностью ручной фиксации в заявке, которая формируется в PYRUS, при взаимодействии с клиентом.

Однако, сайты Группы Компаний являются далеко не единственными источниками поступления лидов. Большое количество заявок на аренду и предоставление сервисных услуг поступают в Группу Компаний через классифайды, такие как Авито и ЦИАН, а также геосервисы – 2ГИС и Яндекс Карты. В данных каналах продаж основным способом обращения является телефонный звонок. Одной из причин появления проблемы, связанной с отсутствием фиксирования продаж и анализа эффективности каналов продаж, выступает наличие у компании всего лишь трех городских номеров, на которые поступают звонки клиентов по всем объектам Группы Компаний и всем предоставляемым услугам. Данную проблему невозможно решить ручной фиксацией каждого звонка, так как, во-первых, это займет много времени, а, во-вторых, будет неэффективно, по причине того, что клиенты и менеджеры могут совершить ошибку при внесении и озвучивании данных.

Решением настоящей проблемы стало использование разных номеров IP телефонии, которые были закреплены индивидуально за каждым объектом, услугой и каналом продаж. Так, например, на официальном сайте сети коворкингов был размещен один номер, а на площадке ЦИАН другой. Индивидуальное закрепление за каждым каналом продаж отдельного номера позволило автоматизировать процесс попадания и фиксирования в PYRUS количества клиентов и объемов продаж каждого номера, и как следствие каждого канала.

Использование IP телефонии также позволило записывать каждый телефонный разговор и производить его транскрибацию, что, в свою очередь, предоставило руководству компании возможность контролировать качество взаимодействия специалистов компании с клиентами. Кроме того, данная функция стала толчком к формированию и реализации еще одного качественного изменения в бизнес-процессе продажи услуг. Данное изменение заключалось в замене одного из менеджеров по продажам на ChatGPT (искусственный интеллект), который взял на себя задачу по общению с клиентами в чате на сайтах и формированию рекламных текстов для ряда используемых каналов продвижения. Возможность записи телефонных разговоров и их дальнейшая транскрибация позволили сформировать учебное пособие по общению с клиентами для искусственного интеллекта. Однако, для запуска данного нововведения потребовалось более двух месяцев, что связано со следующими проблемами:

1. Сложность в обучении искусственного интеллекта справляться со сложными и неграмотно построенными вопросами;
2. Сложность проведения трансформации бизнес-процесса продажи услуг в связи с отсутствием понимания необходимости изменений и ростом взволнованности сотрудников из-за возможного увольнения.

Подобная автоматизация бизнес-процесса позволила заметно улучшить качество взаимодействия и коммуникации с потенциальными клиентами, благодаря уменьшению времени ожидания ответа от оператора чата. При этом корректность ответов, которые давал ChatGPT, была порой выше, чем у менеджера. Это связано с тем, что последний мог совершить ошибку в озвучивании актуальной стоимости, информации о наличии свободных рабочих мест в коворкинге, информации о вакантных офисных помещениях и свободного времени для бронирования переговорных комнат и конференц-зала из-за самой обычной невнимательности. Искусственный интеллект таких пороков лишен.

Таким образом, в 2022 году Группа Компаний РАУМ провела качественную трансформацию нескольких бизнес-процессов, которые можно отнести, используя разные подходы к классификации, либо к внешним, имеющим вход или выход вне предприятия,

либо операционным бизнес-процессам, относящимся к основной деятельности. Данные изменения были во многом продиктованы необходимостью адаптации под изменяющиеся условия внешней среды, которая, в свою очередь, повлияла на платежеспособность ряда контрагентов Группы Компаний и покупательские предпочтения, сместив их на определенное количество времени (до объявления мобилизации) в пользу гибких рабочих пространств.

Однако, руководство Группы Компаний РАУМ совершило ряд ошибок, которые могли повлиять на успешность трансформации бизнес-процессов. Так, например, отсутствие антикризисного органа мешает компании быстро реагировать на неожиданные события и вызовы, делая ее уязвимой перед потенциальными кризисами. Конечно, события 2022 года не оказали существенного влияния на финансово-хозяйственную деятельность Группы Компаний РАУМ, но геополитическая и экономическая ситуация может продолжить свое непрогнозируемое изменение и дальше, изменившись в конечном счете так, что времени на долгую трансформацию у компании не будет.

Отсутствие программы по работе с персоналом означает, что сотрудники не в полной мере подготовлены к изменениям, которые может претерпевать компания. Это является серьезным упущением, тем более в условиях нестабильной внешней среды, когда многие люди сталкиваются с высокой эмоционально-психологической нагрузкой и переживаниями, связанными с потерей рабочего места. Руководство Группы Компаний РАУМ не учло это при проведении трансформации бизнес-процессов, в результате чего столкнулось с сопротивлением изменениям, что замедлило процесс трансформации. Это в условиях быстроменяющихся трендах рынка является недопустимым.

3.3 Рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов и дальнейшему развитию Группы Компаний РАУМ

Оценка добросовестности контрагента является существенным фактором при работе с внешними партнерами. В условиях нестабильной внешней среды, когда риски и возможные негативные последствия значительно возрастают, особенно важно установить надежность и надлежащую исполнительность потенциального контрагента и контрагента, с которым уже существуют деловые отношения.

Для этого необходимо провести тщательный анализ и изучить историю работы контрагента, его репутацию, финансовое состояние и прошлые деловые отношения с другими организациями. Организации могут обращаться к различным источникам информации, таким как рейтинговые агентства, отзывы других партнеров или клиентов, а также просматривать публичные данные о деятельности контрагента.

Однако, существуют некоторые недостатки в использовании указанных способов анализа контрагентов. Во-первых, проведение тщательного анализа и изучение истории работы контрагента требуют значительных временных ресурсов. Это может быть проблематично в условиях быстро меняющейся внешней среды, когда требуется оперативное принятие решений. Второй проблемой является актуальность используемой информации. Данные, которые были получены в прошлом, могут не отражать текущее состояние и деятельность контрагента. Репутация и финансовое состояние компании могут значительно измениться за короткий период времени, что требует постоянного обновления информации для поддержания точной оценки добросовестности контрагента. В-третьих, при использовании отзывов и мнений других партнеров или клиентов существует риск субъективности. Разные стороны могут иметь различные интересы и могут представлять информацию с определенной предвзятостью. Отзывы могут быть искажены или искаженно интерпретированы, что может привести к неправильным выводам и решениям.

В 2022 году Группа Компаний РАУМ успешно разработала собственную систему оценки добросовестности контрагентов, что подтверждает их стремление к инновациям и эффективному управлению в условиях нестабильной внешней среды. Эта система оценки позволяет компании принимать обоснованные и взвешенные решения при работе с контрагентами. Одним из возможных продолжений этой инициативы для Группы Компаний РАУМ является создание полноценного сервиса, на котором можно было бы размещать информацию о рейтинге контрагентов и предоставлять ее на коммерческой основе.

Использование такого сервиса другими управляющими компаниями стало бы для них ценным инструментом при принятии решений о сотрудничестве с определенными организациями. Данный сервис позволил бы получать доступ к актуальной и надежной информации о добросовестности контрагентов, основанной на системе оценки, разработанной Группой Компаний РАУМ. Такой сервис позволил бы управляющим компаниям улучшить процесс выбора партнеров, снизить риски и повысить эффективность своих бизнес-процессов. Кроме того, это способствовало бы развитию доверия и прозрачности в деловых отношениях между организациями.

При создании данного сервиса Группе Компаний РАУМ необходимо решить следующие задачи:

1. Провести анализ и при необходимости усовершенствовать систему оценки добросовестности контрагента.
2. Разработать инструменты и механизмы обновления и проверки информации.

Данный сервис должен пополняться актуальной информацией не только Группой Компаний РАУМ, но и другими организациями. Это требует, во-первых, разработки универсального программного обеспечения, которое легко интегрируется в популярные рабочие программы, а, во-вторых, определения перечня критериев, которым должна соответствовать организация, добавляющая информацию на данный сервис.

3. Наладить партнерские отношения с другими крупными управляющими компаниями и интегрировать данную систему оценки в их деятельность для формирования реестра контрагентов.
4. Разработать сайт, набор дополнительных сервисов и тарифную сетку.
5. Разработать маркетинговую стратегию по продвижению данного сервиса.

Для создания данного сервиса затраты могут варьироваться в зависимости от множества факторов, включая масштаб проекта, регион, в котором будет разрабатываться сервис, и требования к его функциональности. Ниже приведены примерные затраты для разработки и запуска подобного проекта:

1. Разработка и программирование: От 500000,00 рублей и выше, в зависимости от сложности проекта и объема работы.
2. Дизайн и пользовательский интерфейс: От 200000,00 рублей и выше, включая разработку макетов, графические элементы и прочие дизайнерские работы.
3. Инфраструктура и хостинг: Не менее 50000,00 рублей в год, в зависимости от выбранного типа сервера и хостинг-провайдера.
4. Разработка базы данных: От 100000,00 рублей и выше, включая проектирование схемы базы данных, разработку SQL-запросов и настройку базы данных.
5. Интеграция и API: От 100000,00 рублей и выше, в зависимости от сложности интеграции и объема работы.
6. Тестирование и обеспечение качества: От 100000,00 рублей и выше, включая найм тестировщиков и проведение тестов.
7. Маркетинг и реклама: От 200000,00 рублей и выше в год, в зависимости от выбранных маркетинговых каналов и объема рекламных кампаний.

Таким образом, минимальный размер инвестиций в данный проект составит чуть более одного миллиона рублей без учета маркетингового продвижения, что, учитывая результаты финансово-хозяйственной деятельности Группы Компаний РАУМ, не окажет значительного влияния на финансовое положение компании.

Внедрение подобного сервиса предоставляет Группе Компаний РАУМ отличную возможность укрепить свою позицию в качестве инновационного лидера в отрасли.

Создание дополнительного источника доходов позволит компании диверсифицировать свой бизнес и обеспечить стабильность при переменчивых условиях внешней среды.

Однако, для успешного внедрения такого сервиса, Группе Компаний РАУМ необходимо разработать правильную тарифную сетку, которая будет учитывать потребности и ожидания клиентов. Важно установить баланс между платными и бесплатными услугами, чтобы привлечь пользователей и удержать их на платформе. Установление определенного количества бесплатных отчетов для клиентов, которые выгружают информацию на сервис, может быть одним из вариантов, способствующих привлечению пользователей и созданию лояльности к платформе.

Важно предоставить гибкие варианты подписок и тарифов, чтобы удовлетворить различные потребности клиентов. Некоторые организации могут нуждаться в регулярном доступе к информации о контрагентах, в то время как другие могут использовать сервис лишь периодически. Группа Компаний РАУМ должна предложить разные варианты подписок, позволяющие клиентам выбирать наиболее подходящий для них план.

Говоря об автоматизации бизнес-процессов необходимо выделить одну из ключевых проблем в деятельности Группы Компаний РАУМ, которая требует решения. Данная проблема связана с электронным документооборотом. На сегодняшний день система ЭДО является неотъемлемым инструментом любой организации, в том числе Группы Компаний РАУМ. ЭДО имеет огромную важность для бизнеса и государственных учреждений, позволяя им сокращать затраты, ускорять процессы и улучшать безопасность взаимодействия. Вопрос построения алгоритма работы с электронным документооборотом является одним из ключевых в любой крупной компании.

Взаимодействие с документами в Группе Компаний РАУМ осуществляет относительно большое количество сотрудников, около 40 человек. Каждый из сотрудников реализует деятельность по определенной области документации определенных юридических лиц. Например, клиентские менеджеры занимаются подготовкой договоров аренды, обработкой заявлений на предоставление юридического адреса, а также контролем за начислениями арендной платы строго по тем объектам, которые относятся к их группе управления. Работа главных инженеров связана с подготовкой договоров оказания услуг по проведению строительных и ремонтных работ у арендаторов, подготовкой претензий и т.д. И первой, и второй группе специалистов необходимо контролировать процесс утверждения контрагентом документов. Однако, предоставление доступа каждому сотруднику в электронный документооборот связано со следующими рисками:

1. Риск утечки конфиденциальной информации: если сотрудники получают доступ к документам, которые содержат конфиденциальную информацию, то это может привести к её утечке. Например, финансовые документы или документы с персональными данными сотрудников могут оказаться на рабочем столе главного инженера, который может использовать данную информацию в злых умыслах или случайно предоставить к ней доступ третьему лицу.
2. Риск потери данных: предоставление доступа всем сотрудникам может повысить вероятность случайного или намеренного удаления, изменения документов, что может привести к потере данных и негативным последствиям для бизнеса.
3. Риск несанкционированного доступа: если доступ к документам не управляется должным образом, то это может привести к несанкционированному доступу и злоупотреблению им. Несанкционированные пользователи могут получить доступ к чувствительной информации и использовать ее в своих целях.

На сегодняшний день в Группе Компаний РАУМ доступ к электронному документообороту имеют сотрудники отдела бухгалтерии и экономического отдела. Всем остальным специалистам, работающим с документами, приходится постоянно отвлекать сотрудников этих двух отделов, что вызывает, во-первых, недовольство в коллективе, а, во-вторых, замедление ряда бизнес-процессов.

Интеграция ЭДО в систему PYRUS может решить проблему недостаточной доступности электронного документооборота для других специалистов в компании РАУМ. Для этого необходимо провести следующие шаги:

1. Оценить потребности каждого отдела в использовании электронного документооборота и определить список документов, которые необходимо отправлять из системы PYRUS и автоматически выгружать обратно из аккаунта в системе ЭДО после подписания.
2. Разработать новую форму в системе PYRUS, в которую будут выгружаться документы для дальнейшей отправки по ЭДО. Форма должна содержать поле с реквизитами организации отправителя и организации получателя, а также поле для прикрепления самого документа.
3. Обучить сотрудников всех отделов работе с данной функцией в системе PYRUS.
4. Провести тестирование с участием сотрудников всех отделов, чтобы убедиться в ее эффективности и удобстве использования.

5. Запустить новую форму в системе PYRUS в полную мощность и обеспечить ее поддержку и сопровождение.
6. Организовать обратную связь от сотрудников и постоянно улучшать систему, эту и другие формы в PYRUS, чтобы удовлетворить потребности сотрудников и бизнеса.

В результате интеграции ЭДО в систему PYRUS, все заинтересованные сотрудники компании РАУМ смогут работать с необходимыми документами эффективнее и быстрее, а также избежать недовольства и замедления бизнес-процессов.

Ещё одной рекомендацией для Группы Компаний РАУМ является необходимость развития новых форматов недвижимости, таких как light industrial и коворкинг. В современном бизнес-мире, где все больше компаний предпочитают гибкие форматы работы, эти объекты могут стать отличным вариантом для малых и средних предприятий. Light industrial – это объекты, предназначенные для производственных целей, которые обладают гибким пространством, предназначенным для многих видов деятельности, в том числе для складов, мастерских, студий и офисов. Коворкинг же – это современный формат рабочего пространства, который предоставляет удобное и гибкое место для работы как для фрилансеров, так и для представителей разных компаний. Таким образом, возможность создания подобных объектов способна привести к увеличению доходов Группы Компаний РАУМ за счет предоставления современных и удобных рабочих пространств для разных целей.

Группе Компаний РАУМ стоит обратить особое внимание на развитие дополнительных сервисов, так как это может способствовать повышению ее конкурентоспособности и увеличению прибыли. Одним из перспективных направлений развития может стать масштабирование клининг-сервиса за пределы объектов управления. Расширение клиентской базы и предоставление услуг клининга для широкого круга клиентов вне зависимости от типа недвижимости может привести к дополнительному потоку заказов и увеличению объема работы.

Еще одним потенциальным направлением деятельности Группы Компаний РАУМ, которое можно масштабировать и развивать в современных реалиях, является аудит в сфере коммерческой недвижимости. Предоставление услуги аудита позволит организациям получить независимую и объективную оценку своей коммерческой недвижимости, оптимизировать свои операции и повысить эффективность использования имущества. Развитие данного направления позволит Группе Компаний РАУМ привлечь новых клиентов и укрепить свою экспертную репутацию.

Кроме того, следует рассмотреть возможность использования вакантных площадей для архивного хранения документов. В современном мире объемы бумажных и электронных документов постоянно растут, и многие организации и предприниматели ищут надежное место для хранения своих архивных материалов. Предоставление услуги архивного хранения может стать дополнительным источником дохода для Группы Компаний РАУМ и эффективным способом использования свободных ресурсов.

Развитие дополнительных сервисов позволит Группе Компаний РАУМ расширить свою рыночную долю, привлечь новых клиентов и увеличить прибыль. Продолжение же процесса автоматизации и устранения узких мест в бизнес-процессах позволит сократить финансовые и трудовые затраты, что окажет благоприятное влияние на результаты деятельности организации и эмоционально-психологическое самочувствие сотрудников.

Заключение

Завершая рассмотрение такой многоаспектной темы, как трансформация бизнес-процессов компании сферы услуг в условиях нестабильной внешней среды, необходимо сделать ряд обобщений и выводов.

Во-первых, под термином услуга понимается процесс, деятельность, которая не может накапливаться. Услуги неосвязаемы, их производство и потребление осуществляются одновременно, при этом потребитель непосредственно участвует в производственном и сервисном процессе. Услуги принято классифицировать на чистые и нечистые, материальные и неосвязаемые, предоставляемые отдельными лицами или организациями, включающими разовую транзакцию или постоянные отношения. Под бизнес-процессом организации в данном исследовании понимается устойчивая совокупность технологически взаимосвязанных операций, выполнение которых ориентировано на интересы и запросы определенных клиентов. Обязательными признаками бизнес-процесса являются наличие входа и выхода, владельца и клиента бизнес-процесса, выполнение принципов измеримости и управляемости, а также взаимосвязанности бизнес-процессов компании. Бизнес-процессы с точки зрения создания ценности подразделяются на шесть видов: основные, не основные, вспомогательные, обеспечивающие, управления и развития. В основе концепции процессного подхода к управлению лежит восприятие системы бизнес-процессов компании как самостоятельного объекта управления. Для внедрения процессной системы управления необходимо регламентация бизнес-процессов и формирование процессной структуры управления. При формировании бизнес-процессов компании сферы услуг необходимо обращать внимание на то, что потребности и желания потребителей зачастую приоритетнее эффективности, календарное планирование работ зависит в основном от потребителей, присутствует сезонность бизнеса, определение и измерение качества услуг затруднено и субъективно, сотрудники должны владеть хорошими навыками общения, производственные мощности обычно рассчитываются по «пиковому» спросу со стороны потребителей, а не по среднему уровню спроса, эффективность работы служащих с трудом поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, особое значение имеют установка обратной связи с клиентами и защита интеллектуальных прав собственности.

Во-вторых, события 2022 года оказали глубокое влияние как на экономическое, так и на эмоциональное благополучие страны и ее граждан, приведя к значительным, зачастую негативным, изменениям в поведении и мировоззрении. Неблагоприятные экономические условия подчеркнули высокую значимость наличия готового алгоритма

действий и опыта антикризисного управления в условиях нестабильной внешней среды, что в свою очередь определяет важную роль формирования подобных навыков у сотрудников компании по мере ее развития. В основе реорганизации бизнес-процессов лежит построение моделей деятельности предприятия «как есть» и «как должно быть». Разработка рекомендаций для реорганизации бизнес-процессов осуществляется на основе построения модели «как есть» посредством инструментов и методов анализа бизнес-процессов, ключевыми среди которых являются SWOT-анализ, бенчмаркинг, диаграмма Исикавы, методика Lean, функционально-стоимостной анализ и др. В дальнейшем с помощью данных инструментов и методов разрабатывается детальный план мероприятий по улучшению и решению выявленных проблем функционирования бизнес-процессов. Подходы к реорганизации бизнес-процессов на практике делятся на TQM и реинжиниринг бизнес-процессов.

В-третьих, по итогам анализа Группы Компаний РАУМ было выявлено, что в 2022 году в компании осуществляли деятельность свыше 120 сотрудников без учета представителей высшего менеджмента. Иерархия управления в Группе Компаний осуществляется сверху-вниз по линейно-функциональной структуре, при этом каждый департамент и отдел реализуют функции сугубо в своей области. Преимуществом данной структуры выступает контроль руководителей, взаимосвязанность систем управления и относительная простота управления, а недостатком – относительное затяжное время в сфере обнаружения и решения проблем. В 2022 году Группа Компаний РАУМ провела качественную трансформацию нескольких бизнес-процессов, которые, в зависимости от подхода к классификации, можно отнести либо к внешним бизнес-процессам, имеющим вход или выход вне предприятия, либо к операционным бизнес-процессам, относящимся к основной деятельности компании. Данные изменения были во многом продиктованы необходимостью адаптации под нестабильные условия внешней среды. В ходе анализа были выявлены следующие недоработки, негативно влияющие на успешность трансформации бизнес-процессов компании. К ним относится отсутствие антикризисного органа управления, что мешает компании быстро реагировать на неожиданные события и вызовы, делая ее уязвимой перед потенциальными кризисами, а также отсутствие программы по работе с персоналом, вследствие чего сотрудники компании не в полной мере подготовлены к изменениям, а оказываемое сопротивление изменениям со стороны сотрудников замедляет процесс трансформации.

Наконец, по результатам проведенных анализов были сформированы следующие рекомендации по совершенствованию бизнес-процессов и развитию Группы Компаний РАУМ: интеграция ЭДО в систему PYRUS посредством реализации

предложенного пошагового алгоритма внедрения; развитие новых форматов недвижимости, таких как light industrial и коворкинг; развитие дополнительных сервисов, в частности, масштабирование клининг-сервиса за пределы объектов управления; развитие экспертизы по аудиту в сфере коммерческой недвижимости; использование вакантных площадей для архивного хранения документов; создание современного онлайн сервиса по предоставлению информации о добросовестности контрагентов на основе методики расчета Группы Компаний РАУМ. Реализация данных рекомендаций может способствовать повышению эффективности работы сотрудников, ускорению бизнес-процессов, расширению источников дополнительного дохода за счет развития дополнительных сервисов и услуг, росту прибыли и повышению конкурентоспособности компании в целом.

Список использованных источников

1. Александров Г. И. Менеджмент в сфере услуг: [Учеб. для вузов по спец. «Менеджмент в сфере услуг» / Александров Г. И., Алисов А. Н., Белевцев Ю. А. и др.]; Под ред. В. Ф. Уколова. - Москва: Луч, 1995. - 346 с
2. Бабокин, Г. И. Основы функционирования систем сервиса. В 2 ч. Часть 2 : учебник для вузов / Г. И. Бабокин, А. А. Подколзин, Е. Б. Колесников. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 407 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06223-6. [Электронный ресурс] URL: <https://urait.ru/bcode/516110> (дата обращения: 01.05.2023).
3. Баранников М. С. Оказание услуг как объект гражданских прав / М. С. Баранников // Законы России: опыт, анализ, практика. 2015. N 1.
4. Василенко Н. В. Экономика сферы услуг: учебник / Н.В. Василенко. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 439 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс] URL: <https://znanium.com/catalog/product/1981647> (дата обращения: 01.05.2023).
5. Восколович, Н. А. Экономика платных услуг: учебник и практикум для вузов / Н. А. Восколович. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 441 с. [Электронный ресурс] URL: <https://urait.ru/bcode/513521> (дата обращения: 01.05.2023).
6. Восколович, Н. А. Экономика платных услуг: учебник и практикум для вузов / Н. А. Восколович. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 441 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14124-5. [Электронный ресурс] URL: <https://urait.ru/bcode/513521> (дата обращения: 01.05.2023).
7. ГОСТ Р ИСО 9000-2001
8. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть II от 29.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 29.07.2018) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 29.01.1996. – № 32. – Ст. 410.
9. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 320 с.
10. Иншакова А.О., Кагальникова Н.В. «Теоретико-прикладные подходы к квалификации гражданских отношений по оказанию услуг» - Legal concept, 2018, С. 90-93.
11. Ковалев, А.И. Менеджмент качества функционирования предприятий / А.И. Ковалев, А.С. Зенкин, А.И. Химичева. — М.: ПП Цюпак, 2018. — 520 с.
12. Котлер Ф. Основы маркетинга/Котлер Ф.// - М.: Прогресс, 1991. С. 638.
13. Крылов, Т. ИКЕА изнутри. Пример организации эффективных бизнес-процессов (+ CD-ROM) / Т. Крылов. - М.: Авторское издание, 2016. - 980 с.
14. Курочкина, А. Ю. Управление качеством услуг: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. Ю. Курочкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 172 с. [Электронный ресурс] URL: <https://urait.ru/bcode/517938> (дата обращения: 01.05.2023).
15. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия. /Лавлок К. // - М.: Изд. дом «Вильямс», 2005. С. 34.
16. Макконелл К.Р. Экономикс. Принципы, проблемы, политика/Макконелл К.Р., Брю С.Л. // Т. II. - М.: Республика, 1992. С. 398.
17. Марина Чувашлова, Ирина Гусынина. Контроллинг бизнес-процессов промышленного предприятия / LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 176 с.
18. Мефферт Х. Маркетинг: основы, методы, стратегии/ Мефферт Х., Брун М.// - М.: Прогресс, 2000, с 123
19. Мешкис Д.К. Материалы учебного курса «Управление бизнес-процессами». – СПбГУ, 2022.

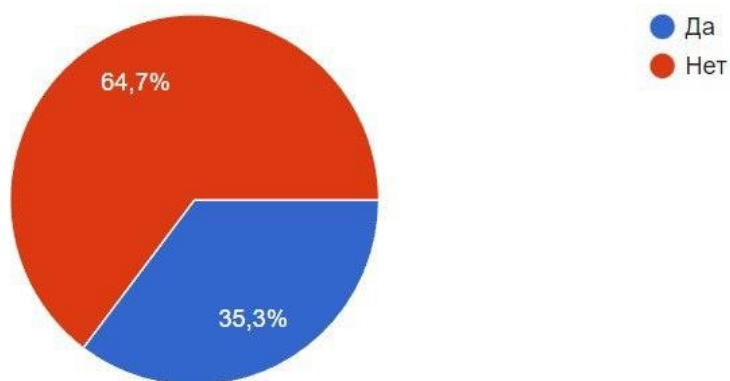
20. Мешкис Д.К. Формирование бизнес-процессов развития организации на основе механизма архитектурного управления и контроля // Вестник науки и образования Северо-Запада России. 2015. №1.
21. О компании RAUM – URL: <https://raum.group/about/>
22. О производстве и использовании валового внутреннего продукта (ВВП) в 2022 году [Электронный ресурс] URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/22_20-02-2023.html
23. Радийчук К. Ю. Понятие услуги как объекта гражданских прав. Классификация услуг/ К. Ю. Радийчук // StudNet. 2020. №10. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-uslugi-kak-obekta-grazhdanskih-prav-klassifikatsiya-uslug> (дата обращения: 01.05.2023).
24. Санникова Л. Г. Услуги в гражданском праве России/ Л. Г. Санников// — М.: Волтерс Клувер, 2006.
25. Семенова Ирина Александровна, Шушпанова Анна Андреевна Реинжиниринг бизнес-процессов как инструмент управления затратами // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2022. №4. – с. 649-656
26. Угольницкий Геннадий, Степан Тихонов Имитационное моделирование бизнес-процессов / LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 176 с.
27. Финансы – URL: <https://companies.rbc.ru/id/1207700341188-obschestvo-s-ogranichennoj-otvetstvennostyu-raum/> (дата обращения 02.12.2022)
28. Фирсова Анна Евгеньевна, Солнцева Оксана Глебовна, Ковалева Наталья Иосифовна поисковое продвижение и контекстная реклама // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. №5. – с. 263-267
29. Цыгалов Юрий Михайлович, Яценко Александр Игоревич Повышение эффективности деятельности компании при оптимизации вспомогательных бизнес-процессов // Управленческие науки. 2022. №2. – с. 68-86
30. Шеер Моделирование бизнес-процессов / Шеер, Август-Вильгельм. - М.: Серебряные нити, 2015. - 219 с.
31. Ariu, A. Services versus goods trade: a firm-level comparison. [Электронный ресурс] URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10290-015-0230-0>
32. Haller S. Dienstleistungsmanagement. Grundlagen/Haller S. // - Konzepte - Instrumente. - Wiesbaden, 2004.с. 9.
33. Hammer, M. and Champy, J. (1993) Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution, London: Nicholas Brealey (Хаммер М., Чампи Дж. «Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе»).

Приложение 1

Результаты проведенного исследования:

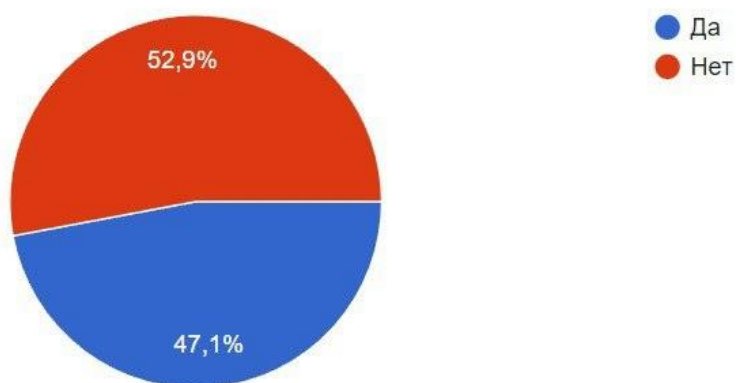
Столкнулись ли Вы в 2022 году в результате произошедших в Российской Федерации событий с **сокращением доходов?**

85 ответов



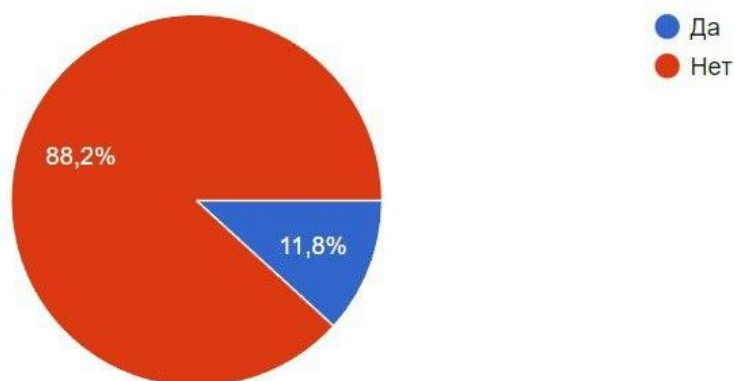
Столкнулись ли Вы с **необходимостью сокращения спроса на услуги, которыми пользовались ранее, из-за экономии денежных средств?**

85 ответов



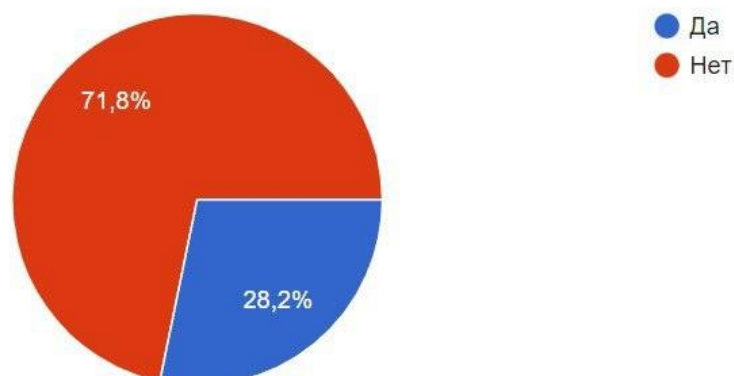
Столкнулись ли Вы в 2022 году в результате произошедших в Российской Федерации событий с **необходимостью выезда из страны?**

85 ответов



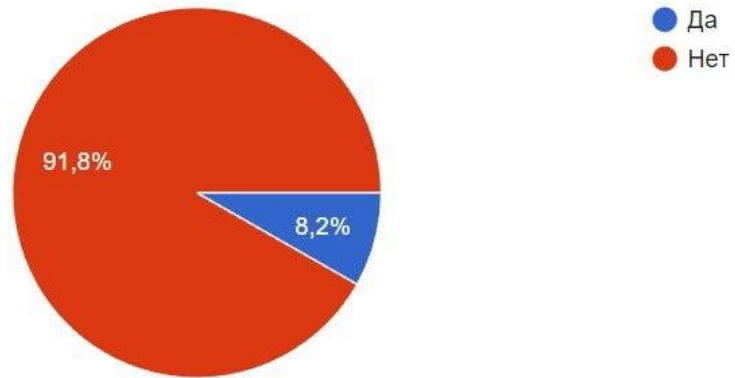
Столкнулись ли Вы в 2022 году в результате произошедших в Российской Федерации событий с **эмоциональными переживаниями, связанными с возможной потерей рабочего места?**

85 ответов



Столкнулись ли Вы в 2022 году в результате произошедших в Российской Федерации событий с потерей рабочего места?

85 ответов



Возраст

85 ответов

 Копировать

