Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СЕТИ САЛОНОВ ОПТИКИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

2021

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....5

1.1 ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....5

1.2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС – ПРОЦЕССАМИ.....16

2. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ.....25

2.1 ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....25

2.2 МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ “WARBY PARKER”.....31

2.3 РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ “СЧАСТЛИВОГО ВЗГЛЯДА”.....38

3. МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС -ПРОЦЕССАМИ В СЕТИ ОПТИК Г. АСБЕСТ 41

3.1 ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СЕТИ САЛОНОВ ОПТИКИ «#1» ИП ИСАКОВОЙ Р.В.....43

3.2 РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ ОПТИКИ ИП ИСАКОВОЙ Р.В.....51

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....56

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 58

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы магистерского исследования обусловлена тем, что постоянные изменения во внешней среде влияют на методы управления бизнесом. Оптика – особый вид бизнеса, который имеет две отличительные черты: медицинская сфера и необходимость физического присутствия клиента. Те компании, которые обращают эти условия из угроз в возможности, и достигают успеха. Таким образом, меняются бизнес-модели, а с ними – условия работы.

Цель данной работы – разработать рекомендации по повышению эффективности бизнес-процессов в сети салонов оптики на основе анализа зарубежного и российского опыта.

Задачи эмпирической части данного исследования:

− выявить закономерность управления бизнес-процессами и затратами;

− систематизировать стратегии, используемые в оптической индустрии в настоящее время для выбора инструментов оптимизации бизнес-процессов;

− провести комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности сети салонов оптики «#1»;

− выявить «узкие места» и возможности повышения эффективности бизнес-процессов;

− использовать зарубежный и российский опыт для обоснования рекомендаций по повышению эффективности бизнес-процессов в сети салонов оптики «#1»;

− выявить проблемы производственного цикла и рассчитать его оптимальную длительность с применением предложенных инструментов;

− составить стратегическую карту на основе BSC;

− дать рекомендации для сети салонов оптики «#1» для повышения эффективности бизнес-процессов.

Предметом данного исследования являются бизнес-процессы и затраты предприятий оптической отрасли в современных условиях.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Объект – компания, специализирующиеся в оптической сфере, ИП Исаковой Р.В.

Методологическую базу составили научные статьи, зарубежные и российские учебные материалы.

Информационную базу исследования составили: отчеты таких компаний как «Счастливый взгляд», «Warby Parker» и других, их сайты, новостные статьи, мировые рейтинги.

Структура магистерского исследования выглядит так:

Введение

1. Торетико-методологические подходы к анализу бизнес-процессов

1.1 Понятие и структура Бизнес-процессов

1.2 Методологическая база управления бизнес – процессами

2. Факторы, влияющие на управление бизнес-процессами

2.1 Факторный анализ бизнес-процессов

2.2 Международный опыт оптимизации бизнес-процессов на примере “Warby Parker”

2.3 Российский опыт оптимизации бизнес-процессов на примере “Счастливого взгляда”

3. Методика управления бизнес -процессами в сети оптик г. Асбест

3.1 Описание бизнес-процессов в оптике ИП Исаковой Р.В.

3.2 Разработка алгоритма оптимизации бизнес-процессов на примере оптики ИП Исаковой Р.В.

Заключение

Список литературы

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Цель любой компании очевидна – максимизация прибыли за счет минимизации затрат, связанных с деятельностью компании. Большинство компаний стремятся быть прибыльными и иметь возможность занять свое место на рынке, а также иметь возможность реагировать на угрозы, в том числе на различные экономические ситуации. Сегодня бизнес среда как никогда трудно предсказуемая. Компании недостаточно просто продавать больше. Она должна уметь сокращать свои расходы и, таким образом, выделять средства для инвестирования, инноваций и развития.

Управление затратами имеет большое значение не только в критических ситуациях, но и в штатном режиме, для принятия управленческих решений. Но оно бессмысленно без понимания бизнес-процессов компании. Урезание затрат на основные и вспомогательные процессы без их оптимизации не может быть полезно. Эти два понятия связаны между собой.

1.1 ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

Бизнес-процесс - это набор связанных задач, которые заканчиваются доставкой услуги или продукта клиенту. Бизнес-процесс определяется как набор действий и задач, которые после завершения будут способствовать достижению организационной цели. Весь алгоритм как правило закреплен, а совершенствования проводятся постепенно с целью снижения затрат и улучшения обслуживания.

Управление процессами позволяет контролировать взаимосвязь между ресурсами, задействованными в деятельности организации [10]. Таким образом, в хорошо налаженной компании четко видно распределение этих ресурсов. Это дает менеджерам возможность оптимизировать их использование с целью

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

сокращения затрат и улучшения качества предоставляемых продуктов и услуг [58].

Такой метод управления называется процессно-ориентированным подходом. Он востребован не только в обычном времени, но и в современных турбулентных условиях пандемии и пост-ковидном пространстве. Оптимизация бизнес-процессов и затрат является частью антикризисных мер, ведь самая лучшая тактика по борьбе с кризисными состояниями – готовность к ним [11]. И данный подход как раз представляет возможным четко фиксировать места возникновения проблем и принимать современные меры по их устранению.

В условиях рыночной экономики, характеризующейся динамичной внешней средой и необходимостью быстрой адаптации хозяйствующих субъектов к её изменениям, большинство отечественных предприятий сталкиваются с проблемой неэффективности действующей модели управления. Функционально ориентированная организация взаимодействует с постоянными контрагентами в условиях стабильного рынка сбыта и нацелена на повышение эффективности за счёт снижения затрат, а не улучшения продукта вследствие изменения спроса. Снижение затрат безусловно необходимо, но с неизмеренными и неотработанными бизнес-процессами оно может быть нецелесообразно.

Для оптимизации процессов необходимо их описать. Всего выделяют 4 категории процессов:

- основные;
- вспомогательные;
- сопутствующие;
- процессы управления;
- процессы совершенствования.

Основные являются сутью бизнеса компании. Они приносят доход компании. Эти процессы являются основными генераторами деятельности компании. Они ответственны за результат и его качество.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

За выход этих процессов внешний клиент готов платить деньги. Соответственно, их выходы состоят в продукте, который представляет определенную ценность для клиента. Основными они называются именно потому, что они отражают сам профиль деятельности организации [31].

Сопутствующие процессы сопровождают основные. Они могут дополняющими функционал. Они также влияют на результат ти получение дохода.

Вспомогательные процессы направлены на поддержание эффективности основных. В отличие от основных клиенты вспомогательных процессов не готовы платить за них, но они работают для того, чтобы компания существовала. К ним относятся: административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение и т.д.

Процессы управления соответственно состоят в организации управления всем менеджериальным функционалом. Они охватывают весь спектр уровней компании. Такие процессы имеют свою структуру: планирование, организация, учет, контроль и регулирование. Объекты у таких процессов могут быть разные. Их специфика зависит именно от объекта.

Бизнес-процессы совершенствования направлены на совершенствование остальных бизнес-процессов и результатов. К ним относится научно-исследовательская работа компании [21]. Отличительной чертой таких процессов является то, что в большинстве случаев они – единичные проекты. Сама инвестиционная деятельность может быть длительной, но определенный момент изучения проблемных мест и их разрешения будет учитываться как один и будет направлен на одну цель.

Соответственно, у всех процессов есть:

− на входе – клиент с потребностями;

− на выходе – удовлетворенные потребности клиента и полученная компанией прибыль.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Вспомогательные или поддерживающие процессы – те, которые дают возможность основным выполнять свои функции. В современных условиях они чаще всего переносятся на аутсорсинг [4].

Как было сказано ранее, большинство проблем в работе компаний находятся на стыке этих процессов. Для оптимизации самих функций для начала необходимо наладить их взаимодействие.

Для дальнейшей оптимизации процессов необходимо определить сами процессы и их функционал. Проанализируем самые распространенные модели выделения бизнес-процессов.

Модель цепочки добавления ценности (value chain). Эта модель рассматривает как основные, так и вспомогательные процессы. Предыдущий основной процесс добавляет ценность следующей ступени [27]. Параллельно происходят вспомогательные поддерживающие производство процессы. Их объединенное взаимодействие изображено в таблице 1:

Таблица 1 – Модель цепочки добавления ценности [32]

Первичные бизнес-процессы	Вспомогательные бизнес-процессы
1. Внутренняя логистика: − хранение ТМЦ; − учёт ТМЦ; − управление запасами.	1. Поддержание инфраструктуры: − планирование и финансирование деятельности; − учет и администрирование деятельности; − информационное и юридическое обеспечение.
2. Производство: − производство комплектующих; − сборка продукции; − управление производством.	2. Управление человеческими ресурсами: – подбор и найм персонала; – обучение персонала; – мотивация и оплата труда.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 1

Первичные бизнес-процессы	Вспомогательные бизнес-процессы
3. Внешняя логистика: − обработка заказов клиентов; − отгрузка продукции; − учет отгрузки.	3. Развитие технологий: – проведение рыночных исследований; – проектирование и разработка новых продуктов; – совершенствование внутренних технологий/процессов.
4. Маркетинг и продажи: − ценообразование; − продвижение; − распределение продукции.	
5. Обслуживание и сервис: − обучение; − поддержка клиентов; − работа с претензиями; − ремонт.	
6. Материально-техническое обслуживание: − поиск поставщиков; − закупка сырья и продукции.	

Модель IBL (the international business language) [57]. Данная модель позволяет анализировать и сопоставлять на единой основе процессы в различных сферах деятельности. Есть сходство с предыдущей моделью. Процессы цепочки добавления ценности непосредственно влияют на продукт или услугу, предоставляемую клиенту. Она изображена в таблице 2:

Таблица 2 – Модель IBL [32]

Процессы добавления ценности	Обеспечивающие процессы
1. Маркетинг	1. Совершенствование деятельности предприятия
2. Разработка продуктов/услуг	2. Управление защитой окружающей среды

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 2

3. Производство	3. Управление внешними связями
4. Снабжение, доставка и распределение	4. Управление корпоративными службами/помещениями
5. Продажа и обслуживание клиентов	

Тринадцатипроцессная модель. Модель, разработанная Американским центром производительности и качества (American Productivity and Quality Center) [20]. Данная модель связывает разрозненные бизнес-процессы с их выходами и результатами. Она изображена в таблице 3:

Таблица 3 – Тринадцатипроцессная модель [32]

Бизнес-процесс	Выход
Основные бизнес-процессы	
Изучение рынков и потребителей	Запросы на создание продуктов, удовлетворяющих новые потребности клиентов
Разработка видения и стратегии	Стратегия организации
Разработка продуктов и услуг	Техническая документация и порядки, необходимые для производства товаров и услуг
Маркетинг и продажи	Заказы потребителей
Производство и поставка продуктов и услуг	Выполненные заказы потребителей
Выставление потребителям платежных требований и сервис	Входящий денежный поток
Вспомогательные бизнес-процессы	
Профессиональное и карьерное развитие кадров и управление кадрами	Персонал, мотивированный на достижение стратегических целей компании
Управление информационными ресурсами и технологиями	Инфраструктура готовая для использования внутри компании
Управление финансовыми и материальными ресурсами	Возможность и право компании продолжать бизнес
Исполнение программы управления охраной внешней среды	Возможность компании продолжать бизнес
Управление внешними связями	Положительный имидж компании
Управление улучшениями и изменениями	Общая конкурентоспособность компании на рынке

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Как и в любой другой деятельности в управлении бизнес-процессами в первую очередь после моделирования необходимо проанализировать их. Анализ может быть количественным и качественным [60].

Проведенный качественный анализ позволяет дать четкую характеристику каждого процесса, таким образом, определив проблемные места, которые должны быть проработаны [56]. Структура анализа прослеживает ход работы каждого процесса в отдельности и в целом. Описание каждого шага дает возможность организовать логику всех механизмов. К качественному анализу относят следующие пункты и подпункты:

а) на основе субъективных оценок:

- SWOT-анализ;
- анализ проблем процесса;
- ранжирование процессов.

б) визуальный анализ графических схем процесса:

- анализ входов и выходов;
- анализ функций;
- анализ ресурсов.

в) анализ состояния процесса по отношению к требованиям.

Качественный анализ составляет основу для дальнейшего количественного анализа. Определив проблемные моменты, можно охарактеризовать их числовыми величинами, что более практично покажет на пути достижения экономического эффекта от предложенных мероприятий [12].

Соответственно, количественный анализ состоит из измерения и анализа показателей бизнес-процессов:

- анализ показателей эффективности процесса;
- анализ показателей продукта;
- анализ удовлетворенности клиентов процесса;
- сравнительный анализ;
- имитационное моделирование;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– ABC-анализ.

В отличие от качественной оценки процессов, количественный анализ зависим от правильного распределения бизнес-процессов по группам. Группировка происходит в зависимости от:

– расходов по каждому процессу;

– перспективы развития организации всего процесса, соответственно, стратегии компании и её планов;

– возможности оценки бизнес-процесса.

Разделяют два подхода по внедрению изменений бизнес-процессов: эволюция и революция [55]. И как раз первое имеет право называться оптимизацией, тогда как революция радикальна и настроена на переписывание деятельности компании с чистого листа. Оптимизации характерно длительное настраивание механизмов и постоянный контроль за ними. В таблице 4 приведены характеристики двух подходов.

Таблица 4 – Подходы по внедрению изменений бизнес-процессов [51]

Наименование параметра	Оптимизация	Реинжиниринг
Уровень изменений	Наращиваемый	Радикальный
Начальная точка	Существующий процесс	«Чистый лист»
Частота изменений	Непрерывно/единовременно	Единовременно
Требуемое время	Короткое	Длительное
Направление	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Узкий, на уровне функций	Широкий, межфункциональный
Риск	Умеренный	Высокий
Основное средство	Статистическое управление	Информационные технологии
Тип изменений	Культурный	Культурный/Структурный

В разных источниках авторы комбинируют эти подходы и в настоящем времени для многих компаний актуален смешанный подход. Например, важно понимать, что несмотря на рекомендацию эволюционного метода оптимизировать функции компании отдельно, сейчас важно понимать связь

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

между отделами и максимально удерживать её, потому что чаще всего ошибки возникают из-за её отсутствия [3].

По сути, данное разделение на две группы не совсем верно. Управление бизнес-процессами состоит из множества комбинаций и других систем управления.

К этим двум можно добавить «Непрерывное совершенствование» [38]. Оно состоит в постоянном контроле и улучшении системы, в которых участвуют все сотрудники. Таким образом, данная схема улучшает качество товаров и услуг, снижает затраты.

Проблема данного подхода в том, что при нем довольно сложно построить четкую структуру мероприятий по совершенствованию системы, так как она работает на конкретную проблему в конкретный период времени. Поэтому очень важно перед введением этого метода определить критерии, по которым будет работать команда сотрудников.

Базовые элементы непрерывного совершенствования:

− управление эффективностью бизнес-процессов, заключающееся в контроле показателей, учете, корректировке и их анализе, этот этап похож на структуру управления проектами, в которой есть свой сценарий и ответственный за мероприятие;

− мотивация сотрудников на принятие и поиск изменений;

− передача информации сотрудникам, которая поможет им предложить свой вариант решения проблемы.

Два других метода, функционально-стоимостной анализ (ФСА) и метод ABC (Activity Based Costing), обычно применяются в других областях, но значительно помогают в управлении бизнес-процессами, так как эти сферы связаны между собой больше, чем кажется на первый взгляд. Оптимизация бизнес-процессов напрямую и косвенно оптимизирует затраты [5].

Традиционный учет затрат и АВС подвержены серьезной критике ввиду того, что они опирается на прошлые данные: они дают нерелевантную для принятия решений информацию. А сторонники калькуляции полной

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

себестоимости утверждают, что она все же дает представление о долгосрочной средней себестоимости. Тем не менее, они широко используются на практике. Учет затрат по видам деятельности — метод распределения накладных расходов (при калькуляции полной себестоимости), который исходит из того, что все затрат обусловлены определенным видам деятельности. Сторонники такого подхода считают, что он более подходит к современным условиям. Четкое определение функций ведет к справедливому распределению затрат [6].

При проведении же функционально-стоимостного анализа учитывается стоимость как временных, так и невременных ресурсов, используемых при выполнении бизнес-процесса.

В стоимость временных ресурсов обязательно включается тарифная ставка исполнителей процесса, а также стоимость других ресурсов, необходимых для обеспечения рабочих мест. Обычно стоимость всех временных ресурсов в единицу времени, рассчитанную для каждого рабочего места называют ставкой или стоимостью рабочего места исполнителя. В результате временные ресурсы переносятся на стоимость процесса как произведение времени выполнения подпроцессов и стоимости рабочих мест организационных единиц, выполняющих подпроцессы [15]. Стоимость невременных ресурсов переносится на процесс на основе различных невременных драйверов, каждый из которых индивидуально определяется для каждой из статей затрат.

Некоторые авторы не различают функционально-стоимостной анализ (ФСА) и АВС-костинг. Разница же в них видна: в первом случае речь идет об учете затрат по процессам, а во втором – об учете затрат по видам деятельности. На самом деле, они являются принципиально различными подходами, ведь АВС-костинг состоит в процессном исчислении издержек предприятия, а ФСА исследует «элемент – функцию – её стоимость». Соответственно, разница лежит в логической цепочке исследования затрат. В ФСА предусмотрено изменение конструкции объекта. Таким образом, ФСА дает возможность использованию изобретательских задач. В случае с розничной торговлей больше подойдет метод

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

АВС-костинга, так как он не нацелен только на производство и в отличие от традиционного метода мотивирует на оптимизацию бизнес-процессов.

В случае, если ценообразование в компании происходит на основе метода «себестоимость плюс наценка» (как раз подходящего под розничную торговлю), то по недооцененной группе продуктов могут быть убытки, а по переоцененным продуктам низкий оборот ввиду завышенной цены продажи и ввиду того, что у конкурентов, рассчитывающих себестоимость корректным способом цены устанавливаются ниже.

Затраты на выполнение каждой функции бизнес-процесса в АВС-костинге определяются на основе изучения потребляемых функциями ресурсов и их длительности. Себестоимость продукта или обслуживания клиента будет рассчитываться на основе вклада каждой функции процесса в создание данного продукта или обслуживание данного клиента. Применение традиционного метода показало, что все торговые точки являются прибыльными [8]. В этом случае в качестве базы разнесения накладных расходов использовалась маржинальная прибыль точки.

Расчет на основе пооперационного метода показывает, что менее рентабельные точки являются причиной возникновения большей доли накладных расходов по сравнению с тем, что давал традиционных подход. Выявляется также, что ряд торговых точек является убыточным и "съедает" часть прибыли, заработанной другими [9].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1.2 МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС – ПРОЦЕССАМИ

Проблема связей между бизнес-процессами описывается в Теории ограничений систем (ТОС) Голдратта. ТОС рассматривает процессы как единую систему звеньев и исследует слабые места, которые являются «узкими» [51].

Последовательность процессов видится как цепь, которой мешает ограничитель, то есть процесс, уменьшающий производительность всего механизма в целом. Цель ТОС – найти такое «узкое место» и, используя специальный алгоритм, расширить его. Теория относится к разным структурам: производственным или сфере услуг.

Организационный и производственный процесс в целом не может работать быстрее и лучше уровня ограничителя. Именно поэтому его необходимо рассматривать и применять к нему определенные меры. Самые важные аспекты, которые как правило затормаживают процессы: управление запасами, логистика, управление поставками, финансовое управление и дистрибуция. Соответственно, проблемные участки можно разделить на две группы: материальные и нематериальные.

Алгоритм в расширении узкого места состоит из:

- определения звена, ограничивающего производительную пропускную способность;
- ослабления этого звена, или устранение проблемы;
- всеобщего сосредоточения усилий на ослабления ограничения.

Успешность оптимизации во многом зависит от точности и глубины понимания текущей ситуации. Для этого необходимо собрать и структурировать информацию о деятельности. Существует множество форматов описания этой информации, но суть состоит в ответах на эти вопросы:

- после какого события или факта процесс начинается;
- кто в нем участвует (является исполнителями);
- что делает каждый исполнитель;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– что является результатом выполнения всего процесса и результатом работы каждого исполнителя;

– какие могут быть разветвления и в каких случаях.

В компаниях среднего размера используется методика SIPOC: supplier, input, process, output, client. Последовательная работа над этой методикой позволяет создать правильный процесс. Отсутствие выходов у шага приводит к тому, что процесс не имеет смысла. В таком случае необходимо удалить шаг или развить его.

При оценке схемы процесса используются следующие показатели (критерии в скобках):

– число входов и выходов (чем меньше — тем оптимальнее, идеально иметь один унифицированный вход и два–три выхода). причем один при правильном ходе процесса, а остальные выходы в другие процессы по исключениям;

– число процедур (оптимально от 7 до 11 процедур, в данном случае процесс можно контролировать, планировать и эффективно управлять им).

– число возможных исключений (каждое исключение — угроза для управляемости процесса);

– число задействованных работников и подразделений и т.п.

При оценке эффективности управления важно выделять владельца и менеджера процесса и их полномочия. Т.е. какими способами они могут воздействовать на исполнителей. Владелец процесса — это руководитель, который правомочен (т.е. реально может) своим волевым решением внести в процесс любое изменение [37]. Менеджер процесса — это сотрудник, который максимально заинтересован в исполнении конкретного факта прохождения процесса и несет ответственность за его результат.

Разобравшись с функционалом и его последовательностью, необходимо поставить в соответствие каждой функции бизнес-процесса ее стоимость и можно проводить следующие виды анализа:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– исследование распределения затрат по функциям, а также выявление наиболее дорогостоящих функций с целью их первоочередной оптимизации;

– определение бизнес-процессов, выполнение которых целесообразно осуществлять самостоятельно или наоборот, передать сторонним организациям, или определенным образом сочетать оба способа;

– проведение стоимостного моделирования бизнес-процессов, с последующим определением оптимальной структуры процесса с наиболее низкой стоимостью.

Согласно К.Н.Макаровой, после разделения бизнес-процессов соответственно их характеристикам, процессы можно можно диагностировать по нескольким показателям:

а) финансовые:

- стоимость бизнес-процесса;

- расходы на материалы;

- расходы на оплату труда сотрудникам.

б) технические:

- количественная оценка функций бизнес-процессов;

- численность персонала.

в) временные:

- среднее время выполнения;

- время простоев;

- время выполнения детальных обработок процессов.

Одним из главных показателей эффективности является стоимость бизнес-процесса (издержки бизнес-процесса), влияющая на величину прибыли от реализации [26]. Поэтому оценка стоимости выполнения каждой отдельно взятой операции и (или) подпроцесса является актуальной и практически значимой задачей для коммерческого предприятия любой отраслевой принадлежности.

Система сбалансированных показателей, созданная Капланом Р.С. и Нортоном Д.П., отлично вписывается в сегодняшнее турбулентное время. Она

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

определяет характеристики ожидаемого результата, привязанного к общей цели и стратегии. Обычно бизнес опирается на краткосрочные показатели рентабельности, не вписывая в свой план свою долгосрочную стратегию. ССП же объединяет всё это [45].

Тем более при анализе показателей, они разделяются по группам своего ведения:

- финансы (долгосрочный прирост стоимости);
- клиенты (предложение покупательской ценности);
- бизнес-процессы (оптимизация);
- персонал (обучение и развитие).

Система представляет собой механизм объективно оцененных показателей, которые отражают настоящее положение вещей. Результаты, которые ведут к главной стратегической цели или наоборот тормозят прогресс несмотря на успешные показатели, составленные на основе совершенно иного подхода к делу [2].

Для ССП важно понимание общей цели у всех уровней менеджмента. То есть сотрудник должен понимать для чего и что он делает, на какие бизнес-процессы влияют его показатели, и как это отразится на работу компании в будущем.

Традиционный подход к управлению бизнес-процессами держит фокус на плоских показателях: снижении затрат, улучшении качества, ускорении обслуживания [28]. Новый подход, как и в теории «узких мест», концентрируется на эффективности деятельности компании. То есть на том, чтобы выявить самые влиятельные «точки роста» и развить их, получив в итоге максимально возможную полезность. Это можно сравнить с принципом Парето. 20% усилий дают 80% результата. Так и в системе сбалансированных показателей.

ССП направлена на работу со стратегией, которая в свою очередь всегда должна быть расписана на уровни и подуровни задач. Соответственно, при составлении стратегии и поиске решений к ней обязательно держится связь

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

между звеньями логических цепей. Таким образом, система сбалансированных показателей не обходится без принципа причинно-следственных связей.

Он состоит в том, чтобы выбранные цели были реально выполнимы и оптимизированы посредством внутреннего источника процесса или со стороны звена, входящего в одну цепочку с данным бизнес-процессом. Вся система сбалансированных показателей держится на принципе причинно-следственных связей и охватывает весь спектр процессов в компании, логически ведя влияние одной сферы на другую.

Финансовая составляющая. Что в том числе выделяет эту систему из других систем – адаптация использующихся показателей в настоящих условиях существования организации. Использование тех или иных коэффициентов должно основываться на той стадии жизненного цикла компании, в которой организация старается провести мероприятия.

Так как отдельный этап жизненного цикла дает определенные характерные возможности для бизнеса, стратегия развития также зависит от того, где именно компания находится в настоящий момент.

В таблице 5 представлены стадии жизненного цикла организации, стратегии развития и показатели, на которые необходимо делать фокус:

Таблица 5 – Соотношение жизненного цикла с показателями [36]

Этап	Стратегия
Рост	Рост дохода и расширение поля деятельности. Рентабельность продукции и покупательская способность клиента Процент клиентов, не приносящих прибыль
Взросление	Повышение доходности, расширение, сокращение издержек, увеличение производительности Показатели эффективности на одного сотрудника Сравнение своих расходов с расходами конкурентов Процент косвенных издержек
Зрелость	Эффективное использование активов Коэффициент ликвидности оборотного капитала Инвестиции в развитие

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

В системе сбалансированных показателей всё направлено на достижение долгосрочной доходности компании, возвратность инвестиций [13]. Соответственно, вне зависимости от этапа жизненного цикла все показатели и процессы должны быть направлены на достижение финансовых показателей, указанных выше.

Принцип причинно-следственных связей помогает разобраться в зависимостях процессов. Таким образом, отвечая на вопрос о том, что сделать, чтобы улучшить тот или иной показатель в финансовой составляющей, мы приходим к тому, что необходимо создать то, что удовлетворит потребности клиента.

Именно клиентская составляющая воплощает всю стратегию и цель компании в жизнь. На данном этапе финансовые показатели находят свои начала в том, что действительно необходимо сделать, чтобы их достигнуть. Цели превращаются в конкретные задачи [42].

Четко осознав свою целевую аудиторию и сегмент бизнеса, компания может уже работать над прибыльностью, удовлетворением потребностей клиента, расширением клиентской базы и, как результат, увеличением доли рынка. Таким образом, ССП предлагает пять ключевых показателей, отражающих правильное направление движения организации на пути к своей большой цели, которые изображены в таблице 6:

Таблица 6 – Финансовая составляющая ССП [47]

Показатель	Значение
Доля рынка	Отношение количества клиентов, объема продаж от общего количества по рынку
Расширение клиентской базы	Прирост новых клиентов относительно базисному периоду

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 6

Удержание старых клиентов	Отражение изменений в количестве старых клиентов
Удовлетворение потребностей	Соотношение результатов деятельности с ожидаемыми результатами
Прибыльность клиента	Чистая прибыль от единицы клиента

Клиентская составляющая больше похожа на сферу, которую сложно оценить количественным путем. Тем не менее, это реально [36]. К тому же многие крупные и мелкие международные компании все равно стараются применить качественные методы сбора информации. То есть: проведение анкетирования среди своих клиентов.

Ценность продукта у клиентов составляют следующие показатели (они так же оцениваются менеджерами компании), которые представлены в таблице 7:

Таблица 7 – Клиентская составляющая в ССП [47]

Показатель	Значение
Характеристики товаров и услуг	Функциональность Качество Цена Сроки
Имидж	Компетентность сотрудников
Взаимоотношения	Удобство Личное консультирование Быстрое реагирование

Таким образом, связывая эти разрозненные показатели со стратегией, мы получаем то, на что мы можем опираться при разработке мероприятий:

- средняя розничная цена;
- постоянная наценка;
- коэффициент возврата;
- количество продаж на один магазин;
- рост продаж целевого товара;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- доля на рынке ключевого товара [16];
- отсутствие в продаже ключевого товара в %.

И именно они ведут нас к другим ключевым клиентским показателям:

- ежегодный рост объема продаж;
- удовлетворение потребностей клиента в форме отзывов.

Удовлетворение потребностей клиента напрямую зависит от операционных процессов компании, потому что именно они принимают заказ от клиента и доставляют его [25].

Традиционно бизнес-процессы оцениваются типичными показателями эффективности использования трудовых ресурсов и оборудования. Но в современных условиях с современными требованиями клиентов намного важнее стали сроки доставки продукта и его качество.

Соответственно в составляющей бизнес-процесса находятся такие показатели как время, качество и издержки.

Самым главным показателем является manufacturing cycle effectiveness (MCE), который рассчитывается как:

MCE = время производства / (время производства + время контроля качества + время перемещения продукции + время хранения)

Главная суть этого показателя заключается в том, что приближение его к 1 также приближает скорость изготовления заказа к максимально быстрой. Как правило, в начале работы с этой системой показатель самый минимальный. И проблема кроется вовсе не в примыкающих процессах типа контроля качества, а тех, которые даже не создают добавленную стоимость, то есть лишних [29].

Основные показатели, связанные с эффективностью бизнес-процессов, зависят от четвертой составляющей системы: персонала. А именно – от его удовлетворенности.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Уровень удовлетворенности также можно оценить количественным путем. В таблице 8 представлена составляющая персонала по ССП:

Таблица 8 – Кадровая составляющая в ССП [47]

Показатель	Значение
Показатель удовлетворенности сотрудника	Его побуждают такие факторы как благоприятный климат, технологическая инфраструктура, компетентность персонала
Показателя сохранения кадров	Текучесть кадров
Показатель эффективности сотрудника	Отношение объема продаж к заработной плате сотрудника

Таким образом, все уровни системы сбалансированных показателей связаны со стратегией, которая в свою очередь коррелирует с теорией о причинно-следственных связях.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

2. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Тем более эта тема стала актуальна сейчас, во время пандемии. В России кризис – не новые условия, а последовательные циклы спада, к которым бизнес-пространство научилось приспосабливаться [40]. Но в 2020 году кризис был обусловлен не только макроэкономическими и политическими факторами, но и мировой эпидемией, совершенно беспрецедентным случаем.

2.1 ФАКТОРНЫЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

По материалам, собранным компанией «Итигрис Оптима», в 2020 году было снижение объема продаж во всех российских салонах оптики. Если в 2019 году выручка на один салон оптики составляла около 850 тыс.руб, то в 2020 году показатель снизился до 790 тыс.руб. Торговые точки в целом потеряли 7% дохода, в то время как средний чек увеличился на 6,8%.

Было заметно перераспределение доли продаж по товарным группам. Заказов на очки стало меньше, а солнцезащитных очков и контактных линз – больше. В связи с падением покупательской способности и непрекращающейся необходимостью видеть, контактные линзы были оптимальным вариантом для клиентов.

Контактные линзы не рассчитаны на долгий срок. Максимально допущенный срок ношения линз без вреда для здоровья – полгода. В то время как очки могут прослужить не один год.

Несмотря на тяжкое время во время пандемии, оптические салоны восстанавливаются по объемам продаж. Время самоизоляции сыграло большую роль на здоровье людей. Человечество в целом стало уделять больше времени на компьютер и телефон в связи с новыми реалиями [14].

Работа перенеслась в удаленный режим, и, соответственно, инструментом для продолжения существования стали гаджеты. Даже с инновационными

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

покрытиями на линзах человеческий глаз не защищен от воздействия окружающей среды. Постоянное нахождение человека в закрытом помещении, работа в близком расстоянии с книгами и компьютером – всё это влияет на ощущение и физическое состояние мышц глаза отрицательно, нежели положительно.

Таким образом, в конце 2020 года и в начале 2021 года виднелась тенденция восстановления бизнеса за счет тенденции ухудшения здоровья глаз.

Компании розничной и оптовой торговли, как и представители других рассматриваемых отраслей, испытали преимущественно негативное влияние пандемии COVID-19 на свой бизнес [39]. Это отметили 2 из 3 опрошенных торговых компаний. Ключевое влияние оказало изменение потребительской модели россиян и снижение спроса, который является основным двигателем развития рассматриваемой отрасли. Более половины компаний отметили также влияние сокращения курса рубля на состояние своего бизнеса.

Три компании из четырех испытали снижение выручки в период пандемии короновируса. В среднем выручка ретейлеров сократилась на 42%, тогда как аналогичный показатель по выборке в целом составил 32%. Это обусловлено остановкой работы большинства предприятий розничной торговли (за исключением продажи продуктов питания и предметов первой необходимости) на 1,5-3 месяца в связи с карантином в апреле-мае и последующими ограничениями.

Несмотря на то, что оптика была официально разрешена в период карантина, это не решило проблемы бизнеса, так как полностью лишило его поддержки со стороны государства.

Ключевой антикризисной мерой стала оптимизация и сокращение издержек (в т.ч. перевод сотрудников на удаленную работу и закрытие наименее прибыльных магазинов). С целью ускорить выход из кризиса опрошенные компании совершенствовали прежде всего онлайн-продажи, так как именно они демонстрировали многократный рост и позволили многим ретейлерам оставаться «на плаву», особенно в период, когда физическая розница не работала

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

[17]. Если использовалось какое-либо ПО для перестройки бизнес-процессов, то в большинстве случаев оно было разработано внутри компаний. В качестве положительных сторон пандемии ретейлеры выделяют возможность оптимизации бизнес-модели, издержек, совершенствование digital направления и клиентского сервиса. Наиболее успешной практикой считают, в первую очередь, удаленную работу сотрудников и развитие бизнеса в онлайне [30].

Опять – в случае с оптической сферой перевод сотрудников на дистанционный формат работы и переход на онлайн-продажи вовсе неуместны в связи со спецификой данного бизнеса. Вариант работы с контактной продукцией в сети интернет не эффективна, так как дает минимальную маржинальность и не может перекрыть все расходы организации. А обслуживать клиентов и принимать заказы на очки не видится возможным вообще, так как необходимо физическое присутствие для подбора очков и диагностики зрения [59].

Оптика не попадает в официальный список пострадавших областей и не имеет права на помощь государства. Сложившаяся ситуация в период карантина всё ещё отражается на финансовых показателях компаний на рынке.

Адаптация к новым условиям и "залечивание ран" после кризиса — первоочередная задача для продовольственного и непродовольственного ретейла. Выход из режима самоизоляции произошел со значительными потерями для бизнеса. Апрельский спад потребительской активности даже в продовольственном сегменте стоил 9% товарооборота, по непродовольственной торговле средние оценки потерь по итогам 2020 года приближались еще тогда к 6 трлн рублей.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

На рисунке 1 изображены результаты опроса компаний, опубликованные в статье с исследованием от РБК:



Рисунок 1 – Принятые антикризисные меры компаний

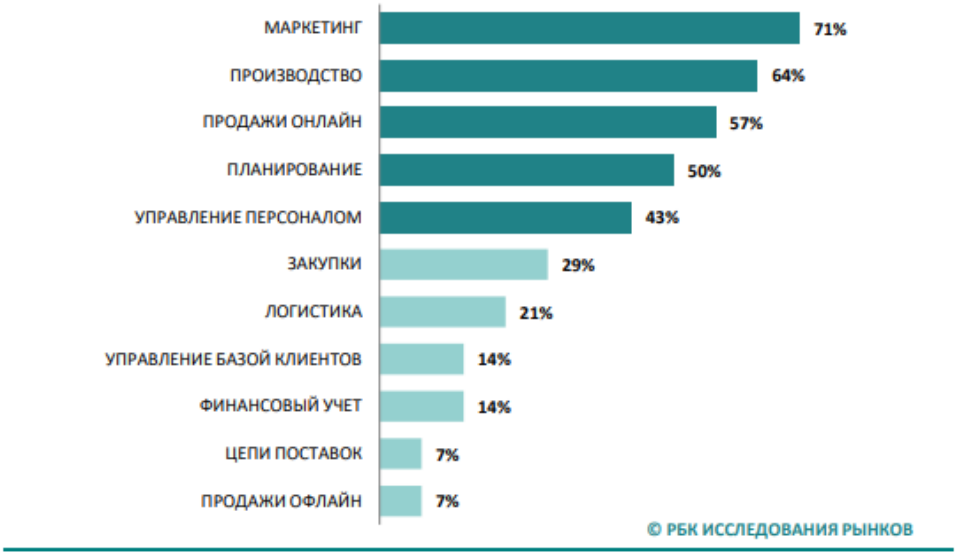
Как видно в результатах, самым популярным решением было оптимизировать затраты во всех бизнес-процессах [32]. Вторая и четвертая меры совершенно не подходят для оптического бизнеса, как это было сказано выше. Наиболее положительными мерами для оптики являются: оптимизация затрат в бизнес-процессах и закрытие наименее прибыльных магазинов. Но со вторым не согласятся многие авторы, так как сокращение магазинов актуально только в период острого кризиса и максимально турбулентных условиях. Сейчас же в пост-ковидных условиях снижение количества магазинов только усугубит ситуацию, ведь данное действие приведет к стагнации деятельности компании, плюс даст конкурентам возможность расшириться и занять эту долю рынка, что не благоприятно отразится на будущем компании. В этой ситуации необходимо смотреть в будущее.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

На рисунке 2 изображены результаты опроса компаний, отвечающих на вопрос о том, какие именно бизнес-процессы были пересмотрены:

Рис. 39. «Какие бизнес-процессы потребовалось перестраивать прежде всего для сохранения бизнеса и ускорения выхода из кризиса?», 2020 г., %



Источник: РБК Исследования рынков, дата актуализации – август 2020 года.

Рисунок 2 – Измененные бизнес-процессы

С точки зрения оптических салонов актуальными являются процессы маркетинга и планирования. Именно – корректировка, а не снижение затрат. Сокращение затрат на маркетинг во время кризиса необоснованное действие. Кризисный маркетинг строится не на привлечении новых клиентов, а на удержании старых. Задачей является сделать так, чтобы клиенты не забыли об организации, где они обслуживаются, и после кризисной ситуации знали, куда обратиться [1].

Но перед оптимизацией бизнес-процессов и затрат одной из важнейших мер в кризис тем не менее является сокращение затрат до минимально возможного уровня.

– аренда. Арендные каникулы, скидки от 50% до 30% или отсрочка платежа с последующим погашением.

– заработная плата. Мотивацией сотрудников в оптических салонах безусловно является вознаграждение. В случае с консультантами их заработная плата сократится естественным образом в связи с уменьшением объема

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

клиентов. Видится необходимым не сокращение заработной платы как таковой, но премий и бонусов у административного блока.

– выплаты по кредитам. Оптика не является официально пострадавшей областью, поэтому компании в этой сфере более глубоко чувствуют издержки, ведь они не имеют права на реструктуризацию долговых обязательств. Но тем не менее в новых условиях есть возможность переговоров.

– поставщики. Обычно поставщики идут на уступки и дают возможность расплачиваться по мере реализации своей продукции.

В нынешней кризисной ситуации оптимизация бизнес-процессов и, соответственно, затрат в оптических салонах основывается на следующих действиях:

- анализ работы сотрудников;
- выявление проблемных мест и исправление ситуации;
- рассмотрение работы каждого салона оптики, выделение слабых и сильных сторон;
- определение затрат и доходов каждого салона;
- анализ товарных запасов и их оптимизация.

При наличии складов очковых линз и средств контактной коррекции зрения необходимо сделать ревизию и определить позиции с низкой оборачиваемостью. В результате нахождения невостребованных продуктов поставщики и производители могут пойти на уступки и решить вопросы по обмену или возврату этих позиций.

– анализ и сравнение конкурентов – оптимизация коммерческих условий. Более подробный анализ бизнес-процессов и затрат выглядит более детально.

– разделение на детали таких статей управленческой отчетности, как выручка, себестоимость и коммерческие расходы [33].

– анализ отчета о прибылях и убытках с детализацией бизнес-процессов. в нем видно, какие статьи были уменьшены или увеличены. они и повлияли на общие результаты.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- корректировка планов.
- назначение ответственных за процесс.

При АВС методе учета затрат косвенные расходы делятся по группам затрат, как и сказано выше [22]. По сути выстраивается определенный алгоритм работы над бизнес-процессами и затратами. После разделения по группам затрат определяется ставка носителя затрат по процессам. Затем последние умножаются на величину носителя затрат и следует перераспределение косвенных затрат на продукты.

Таким образом, использование антикризисных мер, какие были указаны выше в исследованиях РБК, и АВС-костинга даст максимальную оптимизацию бизнес-процессов и затрат.

Тем не менее, система сбалансированных показателей наиболее точно и удобно содействует развитию бизнеса.

2.2 МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ “WARBY PARKER”

Так, американская компания по оказанию оптических услуг Warby Parker давно пользуется этой системой. На самом деле, результаты работы организации впечатляющие.

Впечатляла не только основная идея Уорби Паркера. Это были также стратегии роста, которые они использовали для вывода на рынок этих очков «доступной роскоши».

Когда люди приходят на рынок очков, первое, что они делают, это проверяют, как на них смотрятся определенные очки. В ответ Warby Parker построили весь свой бренд по образцу других модных брендов, а не брендов очков.

Самой большой проблемой, с которой столкнулась компания, было то, что размеры очков не совпадали с фактическим размером лица клиентов. В итоге, менеджеры дифференцировали модели и добавили дополнительные размеры.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Чтобы решить эту проблему, они создали программу, которая позволяла покупателям заказывать свои любимые очки, примерять их, оставлять себе понравившиеся и возвращать те, которые им не подошли. Именно так они преодолели самый большой барьер в продаже модных товаров в Интернете.

Так, Warby Parker изменили бизнес-модель продажи очков. На этапе их развития большинство покупок совершались онлайн. Сейчас у них все же есть магазины. Но все работает так же быстро, качественно и индивидуально потребностям клиентов [61].

Цепочка поставок Warby Parker - это гибкая и интегрированная сеть, которая работает так, что заказы оформляются и начинаются производиться сразу же. Компания сотрудничает с заводами по производству оправ, линз и поставщиками комплектов. Организация также полагается на свои розничные точки и собственные оптические устройства. Соответственно, «узкие места» сокращены на минимум. Так как мастерские находятся в пользовании компании, все заказы обрабатываются по факту их оформления.

Также, вся стратегия и деятельность компании основаны на принципе системы сбалансированных показателей.

В 2017 году аналитики компании показали отчет, в котором утверждалось, что основная часть продаж состояла из заказов очков среднего уровня стоимости – 70%. Бизнес-модель представляет собой онлайн продажи с удобной системой как у Ламоды. Клиент выбирает оправы на сайте и компания привозит их на дом.

Компания выявила несколько проблем:

- проблема понимания потребностей и поведения клиентов;
- в связи со сложными процессами контроля качества – проблемы с управлением запасами;
- слабая коммуникация между центральным офисом и салонами;
- недостаточная осведомленность сотрудников о новых продуктах;
- проблема отсутствия вовлеченности сотрудников в общие задачи.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

На первых заседаниях компании после определения необходимости проработки бизнес-процессов были выявлены цели, миссия, ценности организации. Они представлены в таблице 9:

Таблица 9 – Видение компании Warby Parker [61]

Миссия	“To offer designer eyewear at a revolutionary price while leading the way for socially conscious businesses” – дать людям возможность приобретать дизайнерские очки по революционной цене, ведя социально ответственный бизнес
Цель	Обходя традиционные каналы, разрабатывая очки самостоятельно и напрямую взаимодействуя с покупателями, предлагать более качественные и привлекательные очки по рецепту за небольшую цену.
Стратегия	Максимизация прибыли и рост доходов

Используя систему сбалансированных показателей, менеджеры Warby Parker поняли, что финансовая составляющая определяется доходом на магазин, доходом на покупателя и доходом от нового клиента.

Также было выявлено, что время обслуживания клиента сильно влияет на лояльность клиента. Лояльность в итоге влияет на его удовлетворенность и, соответственно, на средний доход на покупателя [61]. Это изображено на рисунке 3:

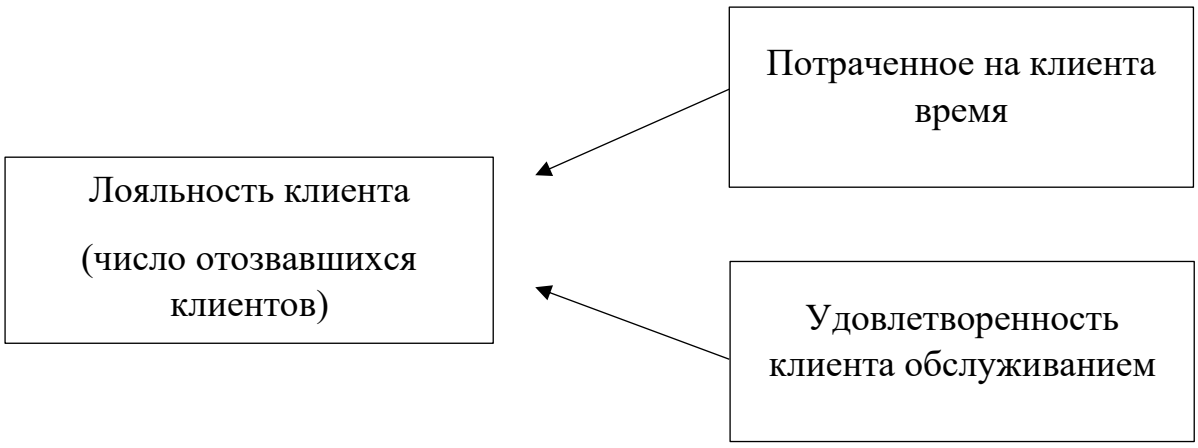


Рисунок 3 – Составляющие лояльности клиента

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Результаты анкетирования руководителей показали, что они думают о развитии компании:

- 50% - диверсификация клиентской базы [23];
- улучшение отдела обслуживания;
- улучшение дизайна продукта.

В итоге были определены основные показатели, которые повлияют на первоочередную цель. Они изображены на рисунке 4:

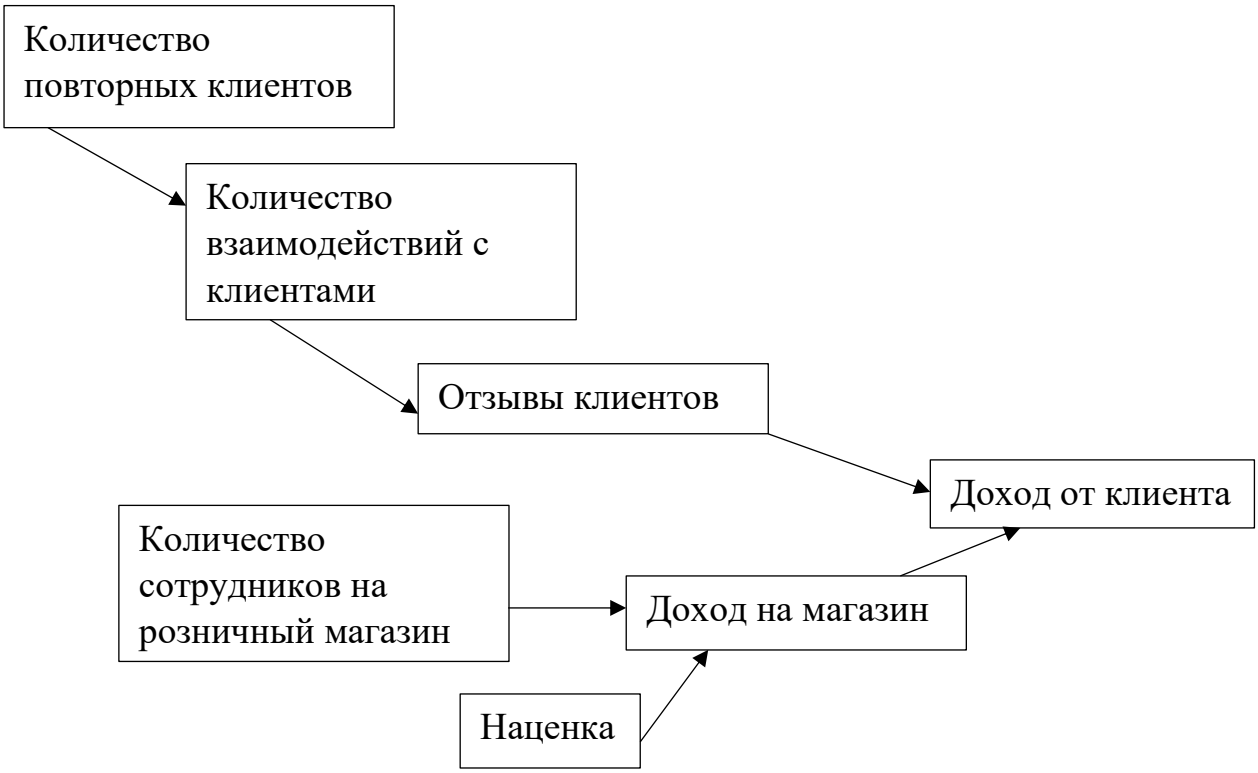


Рисунок 4 – Составляющие дохода от клиента

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Была составлена карта по всем основным показателям: финансовые, клиентские, бизнес-процессы и персонал. Она представлена в таблице 10:

Таблица 10 – Показатели Warby Parker по ССП [61]

Показатель	Меры
Увеличение среднего дохода	Доход от новых клиентов
	Доход на магазин
Лояльность клиента	Количество повторяющихся клиентов
Удержание клиента	Количество взаимодействий
Улучшение операционной эффективности	Прямое снабжение

После многочисленных встреч менеджеров, был сделан анализ существующей ситуации и представлены вопросы по всем составляющим ССП.

а) управление затратами:

- сокращение сотрудников на розничный магазин до 1-2 человек.

- любые действия в административном отделе - объединение аналогичных функций для других отделов.

б) заказчики. По данным источников в розничных магазинах, большая часть продаж приходится на новых покупателей:

- что сделать, чтобы удержать существующих клиентов?

- ведется ли учет по клиентам?

- как можно поощрять новых клиентов?

в) обучение и развитие сотрудников:

- ведется ли обучение? Достаточно ли его и правильное ли направление обучения представлено?

- какая обратная связь?

г) бизнес-процессы:

- сколько времени уходит на изготовление одного заказа?

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

- как можно сократить время?

В 11 таблице представлены мероприятия по каждой составляющей:

Таблица 11 – Ожидаемые меры Warby Parker по ССП [47]

Область	Показатель	Меры
Финансовая	Рост дохода	Увеличение дохода от новых клиентов Увеличение дохода от каждого салона
	Рост рентабельности	Увеличение наценки
	Минимизация издержек	Уменьшение количества сотрудников на салон
Клиентская	Лояльность клиента	Взаимодействие с клиентом, поддержка связи, анализ их отзывов
	Удовлетворенность клиента	Увеличение количества повторов обращения
Бизнес-процессы	Уменьшение производственного цикла	Работа с поставщиками, собственная мастерская, закуп товара, управление запасами
Персонал	Эффективность сотрудников	Обучение сотрудников на постоянной основе по областям, «тайный покупатель»

Финансовые показатели компании зависят от лояльности клиентов. Ценные предложения, которое представляет компания клиентам:

- возможность приобрести дизайнерские модели очков по доступным ценам;
- социально-ориентированный бизнес;
- благотворительные акции.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Мероприятия, которые помогают улучшить показатели по клиентской составляющей:

- бесплатная онлайн запись на проверку зрения;
- персональное консультирование;
- выездная примерка очков.

Вместе с независимой группой Verité по мониторингу справедливого труда компания провела пилотную программу социального обеспечения Warby Parker в 2011 году и формализовала ее для прямых и ключевых косвенных поставщиков в 2012 году. Все новые поставщики с тех пор были проверены с помощью критериев социального соответствия. Всегда есть потенциальные риски, которые необходимо устранить, и все текущие поставщики соглашаются на последовательное и постоянное улучшение.

После каждого визита аудиторы компании рассчитывают аудит. Оценка эффективности и составление отчета, в котором излагаются все открытые проблемы, важны компании, она работает с соответствующим поставщиком по соответствующему плану действий, включая четкие результаты, сроки и показатели успеха - для устранения проблем [19].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

2.3 РОССИЙСКИЙ ОПЫТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ “СЧАСТЛИВОГО ВЗГЛЯДА”

Все-таки американская модель ведения бизнеса немного отличается от российской. Но принципы довольно благоприятно бы повлияли на развитие компании в России.

Виктор Гордейчук, директор и основатель оптики «Счастливый взгляд» в своем интервью о влиянии пандемии на свой бизнес объяснил, как компания оптимизировала бизнес-процессы. Выбранный подход коррелирует с системой сбалансированных показателей.

Понимая всю логическую цепочку бизнеса, финансы – клиенты – бизнес-процессы – персонал, организация старалась максимально сохранить базу персонала [34]. Следующая таблица 12 уже приводилась в теоретической части, она же применима и к исследуемой оптике:

Таблица 12 – Показатели, используемые в «Счастливом взгляде» по ССП [47]

Показатель	Значение
Показатель удовлетворенности сотрудника	Его побуждают такие факторы как благоприятный климат, технологическая инфраструктура, компетентность персонала
Показателя сохранения кадров	Текучесть кадров
Показатель эффективности сотрудника	Отношение объема продаж к заработной плате сотрудника

Проанализировав действия, предпринятые компанией, можно сказать, что все показатели остались примерно на том же уровне, как и до пандемии.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Они представлены в таблице 13:

Таблица 13 – Показатели «Счастливого взгляда» по ССП [47]

Показатель	Значение
Показатель удовлетворенности сотрудника	Благоприятный климат поддерживался заинтересованностью руководства в сохранении здоровья персонала, сохранения его мест [24]. Проводилось обучение для всех сотрудников на постоянной основе.
Показателя сохранения кадров	Максимальное сохранение кадров. Увеличение количества салонов на 4 увеличило количество сотрудников.
Показатель эффективности сотрудника	Заработная плата была снижена в связи с системой KPI и уменьшением спроса из-за локдауна. Тем не менее, падение выручки все-таки составило 10%.

Таким образом, сохранив весь обученный и квалифицированный персонал, который является важным звеном для совершения продаж в оптическом бизнесе, компания восстановилась за три месяца после конца локдауна. При этом, как было сказано выше, выручка упала на 10%.

Причиной спада показателя выручки, считает основатель, также стало замедление производственного цикла. Он в свою очередь замедлился из-за закрытия фабрик по производству линз и мастерских. Как отмечает Виктор, поставки товара стали реже.

В результате повсеместной минимизации издержек и сокращения персонала произошел “gap” – пробел – на рынке очковой продукции и оказания услуг. Таким образом, «Счастливый взгляд» выиграл у своих конкурентов своим квалифицированным и подготовленным персоналом. Уже имеющаяся база старых клиентов пополнилась новыми клиентами, для которых здоровье глаз осталось нерешенной проблемой.

Во время пандемии средний чек уменьшился на 10-15%. Но позже он увеличился на 7%. Таким образом, составляющая продаж на один салон осталась почти на том же уровне.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Уровень обслуживания также сохранился, так как сохранилась база персонала. Все это можно увидеть на карте, изображенной на рисунке 5:

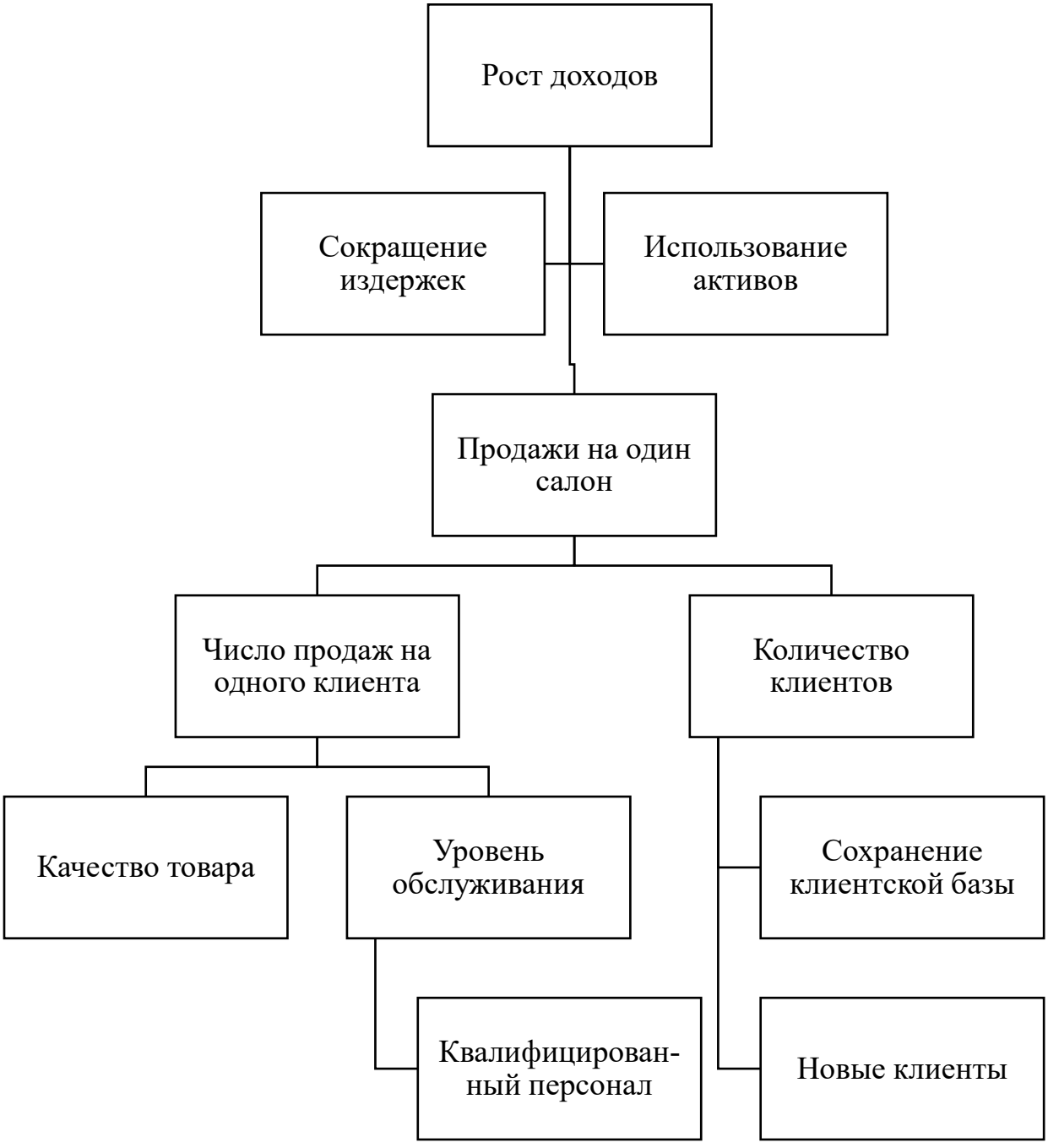


Рисунок 5 – Стратегическая карта «Счастливого взгляда»

Таким образом, компания «Счастливый взгляд» остается в рынке и продолжает развивать свои салоны и открывать новые. Все благодаря использованию системы сбалансированных показателей [35].

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

3. МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС -ПРОЦЕССАМИ В СЕТИ ОПТИК «#1»

Для исследования была выбрана сеть оптик ИП Исаковой Р.В. Оптика №1 ИП Исаковой Р.В. является сетью отделов оптики в г. Асбест, которая занимается розничной торговлей очковой продукции, в состав которой входят: корригирующие очки, солнцезащитные очки, контактные линзы, оправы, средства по уходу за очковой продукцией и аксессуары. Зарегистрирована в 2004 г. На данный момент салоны оптики расположены в нескольких городах Свердловской области. Всего их 10.

Планирование на предприятии. Планирование – одна из важнейших составляющих работы предприятия. Зная цель, можно определить задачи, которые необходимо выполнить и составить план, по которому эта цель и будет достигаться.

На предприятии может быть множество аспектов для планирования: план заказов, продажный план, планирование продвижения и т.д.

На данном предприятии нет какой-либо системы планирования, что очень заметно. Вся деятельность построена на сегодняшнем дне. Есть определенная система работы сотрудников, которая, как кажется, достаточна для них. Вся деятельность похожа на конвейер. Сотрудники никак не заинтересованы в достижении каких-либо планов, так как их вовсе нет.

С другой стороны, вся организация четко построена. Все задачи ясно делегированы. Каждый сотрудник знает свои обязанности и осуществляет их точно в срок.

Так как организация достаточно компактна – типичное предприятие ИП – система управления так же проста. Управляющим всей деятельности является сам ИП. Исакова Р.В. сама ведет учет и управление. Менеджер по снабжению находится в одном помещении в её офисе вместе с ней. Поэтому все вопросы решаются оперативно.

Каждый день до 10 утра принимаются заявки на заказ для фирм менеджером. По приезде курьера с доставленным товаром менеджер начинает сверять продукцию

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

и проверять её. После чего распределяет её по отделам. Каждый вечер после смены продавцы отчитываются перед Исаковой Р.В. о проделанной работе.

Основные фонды. Определить основные производственные и непроизводственные фонды бизнеса у ИП довольно сложно: предприятие не работает в цехах, не использует разнообразные машины и аппаратуры, и не занимает большие площади и здания.

Тем не менее, они есть. К основным производственным фондам у ИП Исаковой Р.В. относятся:

- диоптриметры;
- кассовые аппараты;
- офис;
- склад;
- хозяйственный инвентарь;
- рабочий инвентарь.

Год назад на предприятии использовался станок для обработки линз и создания очков по индивидуальным заказам. Из-за отсутствия специалиста руководителю пришлось заказывать изготовление у внешних изготовителей в г.Екатеринбург.

Конечно, на предприятии сотрудники работают с помощью не только приведенных выше фондов, но они уже не относятся к непроизводственным.

В связи с долгой работы самой Исаковой Р.В. и постоянных изменений в законодательстве РФ, система обновления фондов налажена и производится своевременно. Поэтому кассовые аппараты уже поменяны на онлайн-кассы. Диоптриметры – относительно новые и не затрудняют работу сотрудников при проверке очковых линз. Офис и склад были отремонтированы в 2014 году. Все остальные необходимые предметы также заменяются вовремя.

Говоря о состоянии и техническом оснащении, можно заметить, что у предприятия есть некоторые проблемы.

Компьютер – один, в плохом состоянии, так как приобретен он был 8 лет назад. В связи с этим, в организации плохо налажена обработка информации, поступающей

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

к директору. Использование компьютера минимально. Это влияет на время ответов по заявкам и заказов новой продукции.

Нормальное использование компьютерной техники могло бы дать дополнительные возможности для предприятия. К таким относятся: Google таблицы, статистика онлайн-касс, документы в электронном варианте. На самом же деле, обработка данных происходит вручную и на бумажных носителях.

То же самое можно сказать и о принтере. Срок использования приравнивается к сроку использования компьютера.

Зато аппараты (диоптриметры и кассы) относительно новые. Работа этих машин происходит без изменений, нормально.

3.1 ОПИСАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ В СЕТИ ОПТИК «#1»

На основе информации по имеющимся возможностям, угрозам, сильным и слабым сторонам можно будет определить необходимые мероприятия, которые окажут благотворный эффект несмотря на проблемы [7]. Анализ представлен в таблице 14:

Таблица 14 - SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокая лояльность Высокий уровень обслуживания Наибольшее количество точек Большой ассортимент Внешний вид Цены средние Большой опыт работы на рынке	Отсутствие сайта Отсутствие маркетинговой стратегии Низкая доля высокодоходной аудитории «Старая школа» менеджмента Отсутствие рекламной активности Нет послепродажного обслуживания Не определен сегмент Отсутствие премий Плохое техническое оснащение

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 14

Возможности	Угрозы
Расширение географии организации Выход в сегмент дорогих товаров Развитие социальных сетей - как новый канал рекламы Рост заинтересованности населения в здоровье	Рост конкурента Экономический кризис (снижение дохода части населения) Ужесточение законов

Вывод: SWOT-анализ всегда помогает увидеть преимущества и недостатки компании, которые и являются путеводном для организации необходимых мероприятий. Так, видно, что история, лояльность покупателей и наличие большого количества точек являются главными преимуществами организации, которые помогут в будущих рекламных кампаниях и создании бренда.

Работа со слабыми сторонами делает картину ещё более ясной. «Старая школа» менеджмента даёт о себе знать, так как ни маркетинговой стратегии, ни рекламной активности у ИП Исаковой нет, с чем и нужно работать. Реклама, хорошо продуманный маркетинг, наличие сайта - вот, что отличит оптику от конкурентов, несмотря на угрозы, выявленные в анализе. Финансовый анализ представлен в таблице 15:

Таблица 15 – Финансовые показатели предприятия

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение, тыс.руб.		Темп роста, %	
				2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018г.	2020 г. к 2019 г.
Выручка, тыс. руб.	18 650	19 780	16 347	1 130	- 3 433	6,05	-17,35
Закуп товара, тыс.руб.	6 924	7 910	5 201	968	- 2 709	14,24	-34,24

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Продолжение таблицы 15

Валовая прибыль, тыс.руб.	11 726	11 870	11 146	144	-724	1,22	-6,09
Фонд заработной платы, тыс.руб.	3 583	3 992	2 050	409	- 1 942	11,41	-48,64
Остальные расходы, тыс. руб.	120	138	342	18	204	15	47,82
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	8 023	7 740	8 754	-283	1 014	-3,52	13,1
Налоги и сборы, тыс. руб.	560	630	389	70	-241	12,5	-38,25
Чистая прибыль, тыс. руб.	7 463	7 110	7 976	-353	1 255	-4,73	17,65
Запасы, тыс.руб.	8 468	7 390	9 390	- 1 078	2 000	-12,73	27,06
Основные средства, тыс.руб.	2 066	2 343	2 314	277	-29	13,4	-1,13
Собственный капитал, тыс.руб.	1 988	2 038	2 097	50	59	2,52	2,89

Конечно, пандемия повлияла на объемы продаж. Но если не включать данный фактор в анализ, можно сказать, что тенденция роста продаж прослеживалась уверенно.

Как и в случае у «Счастливого взгляда», чистая прибыль увеличилась. Но это произошло за счет сокращения фонда заработной платы и уменьшения закупа товара из-за падения спроса. В перспективе видится тенденция уменьшения чистой прибыли, если не проработать проблемные точки.

На предприятии видятся большие проблемы, которые в будущем могут стоить больших денег.

– неиспользование станочного оборудования в связи с отсутствием обученного персонала по обточке линз;

– эта проблема влияет на время обслуживания клиента. из-за невозможности найти и обучить сотрудника на данном этапе приходится отвозить заказы в г. Екатеринбург;

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

– редкость привоза нового товара. на предприятии используются кассовые аппараты старого образца, которые не могут в режиме реального времени отслеживать остатки продукции;

– необоснованный выбор поставщиков. работа с поставщиками продолжается от 3 до 7 лет. руководитель не исследовал рынок и упускает возможности приобретения нового товара по более выгодным ценам;

– большой процент товарной группы «готовые очки» в общем объеме продаж по сравнению со средним по сфере в рф и мире.

– проблема самоопределения: салон оптики или магазин массовых готовых очков?

Предлагается рассмотреть данное предприятие с точки зрения системы сбалансированных показателей, которая в свою очередь, как раз связана с принципами причинно-следственных связей. Они помогут обнаружить «узкие места» в организации, которые тормозят развитие оптики.

Чтобы лучше понять экономическую модель, необходимо изобразить *карту процессов* компании. Стратегическая карта изображена на рисунке 6:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm



Рисунок 6 – Стратегическая карта сети оптик «#1»

Было предложено несколько вариантов проблем. Все они могут быть связаны между собой и, таким образом, решены тоже вместе. Предлагается составить всю систему сбалансированных показателей по объекту и определить «узкие места».

В результате определятся проблемные точки и выявятся пути их решения.

Согласно финансовой составляющей ССП, компания ИП Исаковой находится на стадии взросления. Соответственно, необходимо фокусироваться на следующие показатели стратегии, которые отражены в таблице 16:

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Таблица 16 – Использование показателей в стадии взросления

Взросление	Повышение доходности, расширение, сокращение издержек, увеличение производительности Показатели эффективности на одного сотрудника Сравнение своих расходов с расходами конкурентов Процент косвенных издержек

Повышение доходности можно достичь пересмотром договоров с поставщиками, поиском новых. Так, другой поставщик линз может предложить скидку на свой товар.

Задачами финансовой составляющей являются:

- поиск лучших предложений от поставщиков;
- пересмотр наличия товара, соответствующего принципу цена = качество.

Увеличение производительности, показатели эффективности на одного сотрудника – эти показатели как раз зависят от удовлетворенности клиентов. И согласно ППС, удовлетворенность клиента основана на качестве, цене и времени обслуживания.

Чтобы проследить за причинно-следственными связями на предприятии, нужно составить карту процессов. Она даст нам понимание проблем и «узких мест» в цепочке бизнес-процессов. Ниже представлена карта процесса изготовления заказа в таблице 17:

Таблица 17 – Фактическая структура процесса изготовления заказа

№	Процесс	Длительность
1	Оформление заказа	15 минут

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

2	Сбор заказов курьером	3-5 дней
3	Доставка заказов в г.Екатеринбург менеджеру фирмы	На следующий день (+1 день)
4	Заказ линз и получение линз менеджером	От 3 часов до 2 недель
5	Изготовление заказа	30 минут
6	Сбор и обработка готовых заказов	5 часов
7	Сбор заказов курьером и передача в салоны	Следующий день

Таким образом, изготовление заказа может занимать от 3 дней до двух недель. Согласно принципам системы сбалансированных показателей, эти показатели не удовлетворительны. Клиент не понимает, сколько ему придется ждать. По сравнению с конкурентами, время ожидания намного больше, что, несмотря на кажущееся увеличение объема продаж, может отрицательно сказаться на лояльности клиентов.

По таблице видно, что главная проблема долгого изготовления – частота приезда курьера и заказ нескладских линз.

Следующий бизнес-процесс, влияющий на удовлетворение потребности клиента – качество продукции. Несмотря на то, что территория работы предприятия довольно обширная, продукция действительно качественная и сертифицированная. Проблемой является то, что коллекции пополняются довольно редко. Пополнение запасов происходит произвольно.

Reorder level система не проработана. Соответственно, обнаружение нехватки товара происходит после продажи последней единицы продукции. Ожидание новой продукции может занимать от 1 до 2 недель.

Задачами составляющей по бизнес-процессам являются:

- снижение производственного периода;
- увеличение оборачиваемости запасов;
- своевременное пополнение запасов.

Успешное выполнение составляющей бизнес-процессов зависит от персонала, выполняющего эти бизнес-процессы. Сотрудники должны быть

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

удовлетворены работой и достаточно компетентны в вопросах сферы, в которой они работают.

Ниже представлены факторы, которые влияют на оценку этой последней составляющей сбалансированной системы показателей:

- - участие сотрудника в общих делах компании;
- - поощрение за выполнение плана;
- - приятный климат и обстановка;
- - доступность информации, которая поможет в выполнении работы;
- - постоянное обучение.

Проблемой данной организации является то, что не все сотрудники обучены. Обучение не проводилось продолжительное время, и за это время штат сотрудников увеличился. Соответственно, ощущается неоднородность в уровне компетентности.

Как раз здесь видна связь между принципами причинно-следственных связей и ССП. Компания не ставит перед собой определенную стратегию и, таким образом, не знает, что контролировать и куда двигаться. У компании нет стратегии – необходимой в современных реалиях – повысить долю заказов в общем объеме продаж. Необученный персонал работает только с готовыми очками, не предлагая клиентам заказы на изготовление индивидуальных очков. Отсюда – потеря доходов организации.

Как было сказано ранее, в последней составляющей ССП главными показателями могут быть:

- - показатель удовлетворенности сотрудника
- - показатель сохранения кадров
- - показатель эффективности сотрудника
- - наличие качественного обучения.

И все они опираются на то, насколько качественно обучен сотрудник и какие условия ему предложены.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

3.2 РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРИМЕРЕ СЕТИ ОПТИК «#1» ИП ИСАКОВОЙ Р.В.

Коллектив данной компании работает в благоприятном климате, который работает вместе больше десяти лет. Главной проблемой остается всё же его уровень знаний, умение обращаться с тем, что компания может предложить клиенту – его осведомленность.

Все вышесказанные выводы можно объединить в одну таблицу 18:

Таблица 18 – ССП по бизнес-процессам в сети оптик «#1»

Сфера / цель	Формула показателя	Базовое значение	Целевое значение	Мероприятия
Финансовая				
Увеличение объема продаж	Выручка текущего периода / Выручка предыдущего периода	-17,35	+ 20%	Мероприятия по бизнес-процессам, клиентам и персоналу
Повышение рентабельности продаж	Чистая прибыль / Выручка	0,48	Приближение к 1	Поиск новых поставщиков Поиск товара, соответствующего принципу цена = качество.

Продолжение таблицы 18

Клиенты				
Расширение клиентской базы	Прирост новых клиентов	-	-	Начало работы с

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

	относительно базисному периоду			базой клиентов, ведение учета по обслуживанию; Рекламные кампании; маркетинг.
Удержание старых клиентов	Отражение изменений в количестве старых клиентов	То же	То же	То же самое. Удовлетворение ожиданий (качество, цена, время)
Бизнес-процессы				
Снижение производственного периода	Отражение изменений в количестве дней производства очков	1-2 недели	3 дня – 1 неделя	Проработка логистики; Заказ линз в момент оплаты заказа; just-in-time.
Увеличение оборачиваемости запасов	Себестоимость продаж / Среднегодовой остаток запасов	+0,84	Повышение показателя	Определение «застойной» продукции, выставление в акцию.
Персонал				
Оптимизация расходов на персонал	Рост выручки / Рост расходов на персонал	1,6	Больше 1	Работа с другими показателями.
Увеличение эффективности на одного сотрудника	Выручка / Количество персонала	1,16 (изменение на -0,25)	1,5	Пересмотр KPI-системы; Обучение персонала

В результате анализа компании по системе сбалансированных показателей было выявлено множество допущений в работе организации. Система дала примерный план по оптимизации бизнес-процессов и, соответственно, затрат.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Основными «узкими местами», которые можно расширить с минимальными издержками – и которые даже не потребуют затрат, являются следующие:

Долгое ожидание заказов.

Вместо схемы, использующейся на предприятии в данный момент, предлагается использовать следующий механизм, отраженный в таблице 19:

Таблица 19 – Измененная структура процесса производства

№	Процесс	Длительность
1	Прием заказа, заказ линз в момент оплаты у менеджера	Максимум (с субботы до вторника) 3 дня
2	Сбор заказов со всех салонов во вторник и субботу сотрудником, имеющим машину	1 день
3	Заказ у транспортной компании забора груза до 12.30 этого же дня. Привоз – в г.Екатеринбург в этот же день до 00.30	
4	До 10.00 – сбор доставленных линз в мастерскую	1 день
5	До 17.00 – сбор готовых заказов и передача курьеру, который едет в г. Асбест, чтобы передать их сотруднику, развозящему заказы	
6	Получение сотрудником заказов до 9.00 следующего дня. Развоз и сбор до 12.30 этого же дня	Полдня

В результате, получается, что максимально ожидание смещается на 5,5 дней. Экономия времени составляет в максимальных значениях 1 неделю. В следующей таблице 20 показаны те процессы, которые изменились в цене:

Таблица 20 – Распределение затрат на перевозку груза

Агент бизнес-процесса	Стоимость, руб.
Курьер (г.Екатеринбург – г.Асбест)	200

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Курьер (г.Асбест – г.Екатеринбург)	100
Сотрудник с машиной	800

По сравнению с одноразовым заказом курьера за 3000 руб. в прошлом, новая система экономит 600 руб. в неделю, при том, что в рекомендованной ситуации курьеры ездят два раза в неделю. К тому же, время изготовления заказа уменьшается на неделю при своевременном заказе линз.

МСЕ = время производства / (время производства + время контроля качества + время перемещения продукции + время хранения)

Таким образом, уменьшая показатель времени перемещения и хранения, мы приближаем значение МСЕ к 1 и, тем самым, минимизируем время изготовления очков до максимально допустимого уровня, единицы.

- своевременное пополнение запасов;
- данная проблема делится на две задачи;
- использование формул расчета пополнения запасов (buffer safety inventory);
- использование новой системы касс.

Buffer safety inventory. Без понимания техники использования и анализа запасов stock-outs будут продолжаться и дальше. Так как акцент всё же идёт на изготовление очков, рассматриваемой группой товаров будут считаться оправы среднего уровня цены. Они составляют примерно 47% от всех запасов. При успешном маркетинговом плане и продуктивной работе с логистикой ожидается такая доля от продаж.

При 37%-ой доли оправ в продажах, стоимость оправ за 2020 могла бы составить 6 048 тыс руб. При том, что средняя цена = 1900 руб./шт.:

Среднее значение в неделю = 3 183 / 50 = 60 штук (примерное кол-во) в неделю

Ожидание привоза = 2 недели

Уровень, при котором совершается заказ = 150 штук

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Buffer safety inventory = 150 – (60 * 2) = 30 штук (уровень, при котором есть большая вероятность сток-аута.

Средний уровень запасов = BSI + (RA/2) = 30 + (150/2) = 105 штук

Примерная стоимость среднего значения запасов = 105 * 1900 = 199 500 руб. / нед.

Использование новой системы касс. Для поддержки адекватного отслеживания уровня запасов рекомендуется использование функции касс компании Evotor – управление ассортиментом. В режиме реального времени можно отслеживать остатки всех запасов по товарным группам.

Пересмотр существующих поставщиков линз.

Увеличение чистой прибыли может быть достигнуто выбором нового поставщика линз. На данный момент основной поставщик – Essilor. В ходе исследования была найдена другая фирма такого же уровня качества – Shamir.

Израильская фирма в отличие от французской предлагает скидку -30% для клиентов, чей уровень закупа превышает 100 тыс.руб. / мес.

Средний чек на линзы на каждую пару очков = 1 200 руб. Соответственно, при 60 штук в неделю, 240 штук в месяц, стоимость линз в месяц равна:

240 * 1200 = 288 тыс.руб.

Таким образом, оптика ИП Исаковой Р.В. экономит 30 % на стоимости линз.

Проблема доли готовых очков, отрицательно влияющих на здоровье глаз в связи с не индивидуальным подбором и подходом, решается обучением персонала и минимизацией сроков ожидания заказных очков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

В данном исследовании было проанализировано, как современные компании, специализирующиеся в розничной торговле очковой продукции, работают в новых условиях ведения бизнеса. Такие внешние факторы как глобальная пандемия короновируса сильно повлияла на поведение организаций на рынке. Были сформированы новые стратегии выхода из сложившийся ситуации в ответ на турбулентность внешней среды. Оптимизация бизнес-процессов и, соответственно, затрат стала главной целью у большинства компаний.

Были определены самые встречающиеся методы оптимизации. В данном исследовании важную роль играла практическая сторона изучаемого предмета, ведь изменения, повлиявшие на деятельность организаций, происходят в данный момент и, конкретно, в изучаемом объекте.

Сфера выбранной компании сократила перечень предложенных путей оптимизации. Например, вместо использования конкретно ABC-костинга или ФСА привелось описание именно принципа управления, основанного на одном из анализов. Розничная торговля очковой продукцией не напрямую занимается производством. Она предлагает производство очков как услугу.

Так как изготовление заказов представляет собой работу с внешними контрагентами, весь механизм основан на цельной цепочке, которая затягивается слишком сильно и влияет на доход компании.

Также, сама специализация выбранной компании добавляет ограничения на возможности оптимизации. Одно снижение затрат не позволяет надеяться на улучшение показателей, так как оно дает только моментальный эффект. В оптике очень важно качество продукции и предоставленных услуг. Экономия на этом усугубит проблемы.

Единственно верным решением является работа над сохранением всего, что есть в компании. Соответственно – необходима оптимизация бизнес-процессов. Конкретно - над «узкими местами», которые тормозят всю работу организации.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

В данном исследовании была предложена система сбалансированных показателей, которая напрямую работает с принципами причинно-следственных связей. Ведь это именно то, что нужно оптике в данный период и в общем.

На основе понимания всей логической цепи и того, что из чего происходит, система оптимизации выстраивается сама, не упуская невидимые, но важные процессы.

Был проанализирован опыт американской компании «Warby Parker» и российской – «Счастливый взгляд». Обе компании в своих стратегиях развития и оптимизации использовали именно систему сбалансированных показателей. Решив проблемы в каждой из составляющей ССП – клиенты, персонал, бизнес-процессы и финансы – компании остались одними из лидирующих на своих рынках.

В итоге после описания существующей ситуации в оптике ИП Исаковой Р.В. была создана карта процессов и представлена таблица по каждому процессу с рекомендациями.

В результате были решены такие проблемы:

− долгое ожидание заказов (ожидание сократилось с 2 недель до 5,5 дня и стоимость процесса уменьшилась на 600 руб./нед.);

− несвоевременное пополнение запасов (использование формул расчета и внедрение нового типа касс);

− необоснованный выбор поставщиков линз (новый поставщик предлагает такое же качество по более низкой цене).

Данные проблемы выявились именно после анализа по ССП и были определены как «узкие места», которые мешали компании развиваться. Их оптимизация позволит организации сократить издержки и привлечь клиентов. По принципам ССП, именно последнее звено – клиенты и их удовлетворенность – влияет на первое, финансы, т.е. доходы компании. Решение проблем между ними ускоряет обороты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

1. Асаул А. Н. [и др.] Организация предпринимательской деятельности [Текст] : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 060800 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)" /; [под ред. А. Н. Асаула]. - Изд. 5-е, перераб. и доп. - Москва : Проспект, 2016. - 400 с. 11экз.
2. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом: теория и практика [Текст] : учебник для бакалавров : учебник для студентов вузов, обучающихся по гуманитарным направлениям и специальностям / Т. Ю. Базаров ; Нац. исслед. ун-т "Высш. шк. экономики". - Москва : Юрайт, 2014. - 381 с. 7экз.
3. Базилевич А. И. [и др.] Современный менеджмент [Текст] : учебник : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организации" / [; под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля]. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. - 298 с. 1экз.
4. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие по специальностям 080507 "Менеджмент организации", 080503 "Антикризисное управление" и другим экономическим специальностям / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - Москва : ИНФРА-М, 2012. - 284 с. 1экз
5. Бариленко В. И. [и др.] Основы бизнес-анализа [Текст] : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям "Экономика" и "Менеджмент" (уровень магистратуры) / [; под ред. В. И. Бариленко ; Финансовый ун-т при правительстве Рос. Федерации. - Москва : КноРус, 2014. - 270 с. 1экз.
6. Власенко В.Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 3556–3560.
7. Воронов Д.С., Криворотов В.В. Методика повышения конкурентоспособности предприятия // Проблемы развития территории, вып. 5 (91) . - 2017
8. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент [Текст] : для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Е. П.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

Голубков ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - Москва : Юрайт, 2015. - 290 с. 3экз

9. Иванова, Т. Ю. Теория организации [Текст] : учебник по специальности "Менеджмент организации" / Т. Ю. Иванова. - 4-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2016. - 428 с. 11экз.
10. Ковалев С., Ковалев В.: "Настольная книга аналитика. Практическое руководство по проектированию бизнес-процессов и организационной структуры" [Текст]
11. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин ; Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова. - Москва : Юрайт, 2014. - 477 с. 22экз.
12. Кудрявцев К.А. Способы повышения конкурентоспособности предприятий // Креативная экономика. – 2010. – Том 4. – № 12. – С. 123-128.
13. Мясоедов, С. П. Кросс-культурный менеджмент [Текст] : учебник для бакалавриата и магистратуры: для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / С. П. Мясоедов, Л. Г. Борисова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - 3-е изд. - Москва : Юрайт, 2016. - 314 с. 22экз
14. Надеин Н.В. Теоретические исследования формирования и развития конкурентоспособности организаций // Вестник Самарского государственного университета. Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования “Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королёва” (Самарский университет), 2015. Vol. , № 2 (124).
15. Нуреев, Р. М. Курс микроэкономики [Текст] : учебник / Р. М. Нуреев ; [учеб.-метод. материалы подгот.: С. Б. Авдашева [и др.] ; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Норма: ИНФРА-М, 2017. - 623 с. 7экз.

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

16. П.Этрилл, Э.МакЛейни, «Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов» [Текст]
17. Абрамов Алексей Васильевич, Гаджиев Гаджияв Омарович Принципиальные различия между методами «Функционально-стоимостный анализ» и «АВС-костинг» // [Электронный ресурс] : Известия ДГПУ. Общественные и гуманитарные науки. 2015. №1 (30). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipialnye-razlichiya-mezhdu-metodami-funktsionalno-stoimostnyy-analiz-i-abc-kosting
18. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 300 с. . ISBN 978-5-16-004963-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/424139 [Electronic resource] // Znanium.com. 2014. URL: https://znanium.com/catalog/document?id=50174 (accessed: 10.04.2021).
19. Басовский, Л. Е. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 38.03.02 "Менеджмент" / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 300 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=544241
20. Блау, С. Л. Инвестиционный анализ [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент"/ С. Л. Блау. - Москва : Дашков и К°, 2014. - 256 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=512662
21. Бронникова, Т. С. Разработка бизнес-плана проекта [Электронный ресурс] : учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 "Менедмжент" / Т. С. Бронникова. - 2-е изд.,перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 215 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=670875
22. Буклей Т. В. [и др.] Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие / [; под ред.: О. В. Шеменевой, Т. В. Харитоновой. - Москва : Дашков и К°, 2014. - 296 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=511990

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты

23. Веко Оптический журнал №4-2020[Электронный ресурс]
24. Островский, Э. В. Психология менеджмента [Электронный ресурс] : учебное пособие / Э. В. Островский ; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. - 240 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=428132
25. Гальчук, Л. М. Основы кросскультурной коммуникации и менеджмента: практический курс [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Теория и практика межкультурной коммуникации", "Международные отношения", "Мировая экономика", "Социально-культурный сервис и туризм" / Л. М. Гальчук. - Москва : Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. - 175 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=472421
26. Гарнов А. П. [и др.]Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент» / [; под ред. А. П. Гарнова. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 365 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=465295
27. Герасименко В. В. [и др.] Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник /; под ред. В. В. Герасименко ; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова,Экон. фак. - 3-е изд. - Москва : Проспект, 2016. - 512 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=672940
28. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Экономика и управление на предприятии" / А. С. Головачев. - Минск : Вышэйшая школа, 2012. - 319 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=507027
29. Гукасьян, Г. М. Экономическая теория: ключевые вопросы [Электронный ресурс] : учебное пособие : учебник для студентов высших экономических заведений / Г. М. Гукасьян. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 224 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=757090

30. Гуськов, Ю. В. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент" / Ю. В. Гуськов. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 263 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=762424
31. Джаубаева Ф.Ю. Функционально-стоимостной анализ: сущность и этапы реализации [Электронный ресурс] : – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionalno-stoimostnoy-analiz-suschnost-i-etapy-realizatsii/viewer
32. Дубинина В.В. Управление бизнес-процессами предприятия [Электронный ресурс]: – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-biznes-protsessami-predpriyatiya/viewer
33. Захарова, Л. Н. Психология управления [Электронный ресурс] : учебное пособие по дисциплине специализации по специальности "Управление персоналом" / Л. Н. Захарова. - Москва : Логос, 2014. - 376 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=468692
34. Исследование влияния пандемии COVID-19 на российский бизнес, РБК [Электронный ресурс] – URL: https://sapmybiz.rbc.ru/RBK_Issledovanie_vliyaniya_pandemii_COVID_19_na_rossiyskiy_biznes.pdf
35. Королев Ю.Ю. Особенности преимущества использования метода activity based costing [Электронный ресурс]: – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-preimuschestva-ispolzovaniya-metoda-activity-based-costing-abc/viewer
36. Криворучко О.Н. Непрерывное совершенствование бизнес-процессов предприятия [Электронный ресурс]: – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/nepreryvnoe-sovershenstvovanie-biznes-protsessov-predpriyatiya/viewer
37. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»/ Н. В. Кузнецова. -

Москва : ИНФРА-М, 2016. - 222 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=556755

38. Лапыгин, Д. Ю. Бизнес-план: стратегия и тактика развития компании [Электронный ресурс] : учебное пособие / Д. Ю. Лапыгин, Ю. Н. Лапыгин. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 332 с. http://znanium.com/go.php?id=567394
39. Майкл Портер о конкурентоспособной стратегии [Электронный ресурс]: – URL: https://www.youtube.com/watch?v=znzCtevIRLQ&t=2396s
40. Медынский, В. Г. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] : учебник по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент" / В. Г. Медынский. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 295 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=768557
41. Модель Наталья Как «Счастливый взгляд» нарастил прибыль [Электронный ресурс]: – URL: https://marketmedia.ru/media-content/chem-modnee-bloger-tem-khuzhe-otdacha/
42. Мурмура Федерика Инновация продукта и процесса в сфере очков [Электронный ресурс]: – URL: https://www.researchgate.net/publication/347163311_Process_and_Product_innovation_in_the_Eyewear_sector_The_Role_of_Industry_40_Enabling_Technologies_for_Managing_Consumer_Health
43. Попов, Ю. И. Управление проектами [Электронный ресурс] : учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе MBA и другим программам подготовки управленческих кадров / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко ; Ин-т экономики и финансов "Синергия". - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 208 с. http://znanium.com/go.php?id=542811
44. Поташева, Г. А. Управление проектами (проектный менеджмент) [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 "Менеджмент" / Г. А. Поташева. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 224 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=661266
45. Пророкова Е.А. Функционально-стоимостной анализ как инструмент

управления затратами [Электронный ресурс] : – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/funktsionalno-stoimostnyy-analiz-kak-instrument-upravleniya-zatratami/viewer

46. Райченко, А. В. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. В. Райченко, И. В. Хохлова. - Москва : ИНФРА-М, 2016. - 368 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=553544
47. Роберт Каплан, Дэвид Нортон Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс] – URL: https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf
48. Роман Буил Операционный и стратегический ре-дизайн оптической компании [Электронный ресурс] : – URL: https://www.researchgate.net/publication/220165203_Operational_and_strategic_supply_model_redesign_for_an_optical_chain_company_using_digital_simulation
49. Рыжикова, Т. Н. Анализ деятельности конкурентов [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 (080200.62) «Менеджмент» / Т. Н. Рыжикова. - Москва : ИНФРА-М, 2015. - 267 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=477361
50. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] : учебник для учащихся по специальностям "Бухгалтерский учет, анализ и контроль", "Экономика и управление персоналом" / Г. В. Савицкая. - 6-е изд., испр. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 378 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=752455
51. Сенотов В.Н. Эволюция теории ограничения систем Голдратта [Электронный ресурс] : Актуальные исследования, 2019 URL: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-ogranicheniya-sistem-goldratta/viewer
52. Смирнов, Э. А. Теория организации [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Э. А. Смирнов ; Гос. ун-т упр. - Москва : ИНФРА-

Электронная библиотека по праву и экономике
https://право.информ2000.рф/uchebniki.htm

M, 2016. - 248 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=548741

53. Соловьев, Б. А. Маркетинг [Электронный ресурс] : Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению 38.03.01 "Экономика" и экономическим специальностям / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. - Москва : ИНФРА-М, 2017. - 336 с. – URL: http://znanium.com/go.php?id=608883
54. Статья Контур.журнал «Методы, правилы и примеры оптимизации бизнес-процессов» [Электронный ресурс] https://kontur.ru/articles/5864
55. Сысо Татьяна Николаевна Оптимизация управления затратами предприятия // [Электронный ресурс] Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/optimizatsiya-upravleniya-zatratami-predpriyatiya
56. Актуальный срез российского оптического рынка [Сайт] – URL: https://www.ochki.com/articles/7087. – Текст электронный.
57. Миссия Warby Parker [Сайт] – URL: https://mission-statement.com/warby-parker/ . – Текст электронный.
58. Оптический рынок России по итогам 9 месяцев: [Сайт] – URL: https://www.ochki.com/articles/7017 . – Текст электронный.
59. Статистика продаж рынка оптики: [Сайт] – URL: https://www.ochki.com/articles/7333 . – Текст электронный.
60. Jim Collins Good to Great [Text]. – 200. – 53 p.
61. Warby Parker: Disrupting eyewear industry [Электронный ресурс]: – URL: https://digital.hbs.edu/platform-rctom/submission/warby-parker-disrupting-the-eyewear-industry/

Вернуться в каталог дипломов по менеджменту
https://право.информ2000.рф/management3/management3.htm
Полные тексты