

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.01 Экономика / Экономика фирмы и
корпоративное планирование

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Формирование бизнес-процессов организации на B2B рынке на основе создания потребительской ценности

УДК 005.21:005.216.1:339.33

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Бондаренко Юлия Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Аникина Екатерина Алексеевна	канд. экон. наук, доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Жанна Александровна	канд. экон. наук, доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Селевич Ольга Семеновна	канд. экон. наук, доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.04.01 Экономика	Барышева Галина Анзельмовна	д-р экон. наук, профессор		

Томск – 2019

Планируемые результаты обучения по направлению подготовки

38.04.01 Экономика

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Самостоятельно применять методы и средства познания, обучения и самоконтроля, осуществлять интеллектуальное, культурное, нравственное, профессиональное саморазвитие и самосовершенствование в экономических областях
P2	Эффективно работать индивидуально и в качестве члена команды, демонстрируя навыки руководства отдельными группами исполнителей, уметь проявлять личную ответственность, приверженность профессиональной этике и нормам ведения профессиональной деятельности по экономическим направлениям
P3	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать и представлять документацию по бухучету, анализу и аудиту, защищать результаты
P4	Уметь организовать сбор, обработку, анализ и систематизацию статистической, научной, правовой и иной информации по бухучету, анализу и аудиту, выбирать адекватные методы и средства решения задач исследования, составлять на их основе научные и аналитические отчеты, аудиторские и бухгалтерские отчеты, обзоры, публикации по экономике фирмы
P5	На основе бухгалтерской, налоговой и иной отчетности фирм проводить анализ финансово-экономического состояния фирм, финансовой устойчивости и рентабельности, стратегии, перспектив и условий их дальнейшего развития в условиях неопределенности, неустойчивости внешней среды
P6	Уметь анализировать и использовать данные бухгалтерского, налогового, оперативно-хозяйственного учета для организации и управления фирмой на новом уровне, выявления резервов и факторов роста, совершенствования ее политики, составления текущих и перспективных планов развития
P7	Обладать способностью к самостоятельной разработке заданий по программам развития фирмы, получению проектных решений, их экономическому обоснованию, разработке методических и нормативных документов, предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ, оценке их эффективности
P8	Осуществлять преподавание экономических дисциплин (прежде всего, по экономике предприятия) в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях высшего профессионального и среднего профессионального образования, а также в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования
P9	Приобретать и использовать навыки педагогического мастерства, методики преподавания: готовить методические материалы; разрабатывать рабочие планы и программы; подбирать соответствующий им дидактический инструментарий и методики; готовить задания для учебных групп; анализировать результаты реализации образовательной программы
Профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»	
P13	Уметь разрабатывать систему социально-экономических показателей, отражающих состояние фирм; обосновывать методики их расчета,

	прогнозировать динамику показателей деятельности предприятия; составлять планы и бюджеты развития фирм
P14	Развивать навыки руководителя экономическими службами и подразделениями предприятий и организаций разных форм собственности, органов государственной и муниципальной власти для выполнения задач в области экономической политики фирмы
P15	Разрабатывать и обосновывать варианты управленческих решений, организовывать коллектив на внедрение и распространение современных методов организации и управления, стратегии развития и планирования деятельности фирмы на основе внедрения современных управленческих технологий

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП Экономика
_____ Г.А. Барышева
«__» _____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ71	Бондаренко Юлии Игоревне

Тема работы:

Формирование бизнес-процессов организации на B2B рынке на основе создания потребительской ценности	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 3128/с от 19.04.2019 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

14.06.2019 г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Объектом исследования является организация, действующая на B2B рынке (ООО «Элкас»). Исходные документы – методические пособия по теме исследования, научная отечественная и зарубежная литература, диссертации, материалы научных конференций, журналы, статистические сборники, нормативные документы, внутренние документы предприятия
---------------------------------	---

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	Теоретические основы формирования и оценки потребительской ценности; Влияние ценностных предпочтений потребителей на бизнес-процессы компании на B2B рынке; Анализ основных бизнес-процессов компании ООО «Элкас»; Исследование внешней среды, влияющей на формирование потребительской ценности; Комплексная методика формирования ключевых бизнес-процессов организации на B2B рынке на основе создания потребительской ценности (на примере ООО «Элкас»)
Перечень графического материала	Общая модель потребительской ценности фирмы; Классификация потребительской ценности; Структура процесса (цепочка) создания ценности для потребителя; Структура и классификация бизнес-процессов; Сумма и количество сервисных актов ООО «Элкас» по годам; Количество клиентов по годам; Лояльность клиентов
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ермушко Жанна Александровна
Иностранная часть	Лысунец Татьяна Борисовна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
На русском	На английском
1.1 Понятие и сущность потребительской ценности	1.1 The concept and essence of customer value

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	17.12.2018 г.
---	---------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Аникина Екатерина Алексеевна	канд. экон. наук, доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Бондаренко Юлия Игоревна		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 109 страниц, 24 рисунка, 18 таблиц, 57 использованных источников.

Ключевые слова: потребительская ценность, бизнес-процессы, лояльность потребителей.

Цель работы – разработка комплексной методики формирования ключевых бизнес-процессов компании на B2B рынке на основе создания потребительской ценности.

Объектом исследования является компания, действующая на B2B рынке.

Предмет исследования – бизнес-процессы организации.

В процессе исследования проводилось изучение теоретических основ потребительской ценности и анализ текущих бизнес-процессов компании. Были проанализированы ключевые бизнес-процессы ООО «Элкас».

В результате исследования были выявлены ряд проблем в бизнес-процессах ООО «Элкас», на которые были предложены рекомендации, и разработана методика формирования ключевых бизнес-процессов компании на B2B рынке.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: магистерская диссертация состоит из четырех частей: в первой рассмотрены теоретические основы формирования потребительской ценности и методов ее оценки. Во второй исследовано влияние ценностных предпочтений потребителей на бизнес-процессы компании. В третьей проанализированы ключевые бизнес-процессы ООО «Элкас», разработана методика по формированию бизнес-процессов компании на основе создания потребительской ценности. Выпускная квалификационная работа выполнена в текстовом редакторе Microsoft Word 10.0.

Степень внедрения: основные положения и выводы настоящей работы апробированы при прохождении преддипломной практики на предприятии ООО «Элкас».

Область применения: компании, действующие на B2B рынке.

Значимость работы заключается в возможности использования разработанной методики в целях совершенствования бизнес-процессов, увеличивая создаваемую потребительскую ценность компании.

Оглавление

Введение.....	8
1 Теоретические основы формирования и оценки потребительской ценности.....	11
1.1 Понятие и сущность потребительской ценности.....	11
1.2 Формирование потребительской ценности.....	20
1.3 Методы оценки потребительской ценности	30
2 Влияние ценностных предпочтений потребителей на бизнес-процессы компании на B2B рынке.....	40
2.1 Взаимосвязь бизнес-процессов и потребительской ценности	40
2.2 Использование концепции создания ценности при формировании бизнес-процессов организации.....	46
2.3 Подходы к совершенствованию бизнес-процессов с учетом ценности для потребителя.....	51
3 Разработка методики формирования бизнес-процессов организации на B2B рынке на основе создания потребительской ценности (на примере ООО «Элкас».....	57
3.1 Анализ основных бизнес-процессов компании ООО «Элкас»	57
3.2 Исследование внешней среды, влияющей на формирование потребительской ценности	71
3.3 Комплексная методика формирования ключевых бизнес-процессов организации на B2B рынке на основе создания потребительской ценности (на примере ООО «Элкас»)	76
4 Корпоративная социальная ответственность ООО «Элкас».....	85
Заключение.....	93
Список публикаций студента	95
Список использованных источников.....	96
Приложение А Раздел ВКР, выполненный на иностранном языке	101

Введение

Одним из современных подходов к управлению фирмой является ориентация на потребителя. Этот подход основывается на изучении потребностей покупателей, разработке и предоставлении потребителям необходимых им товаров и услуг. Ключевым фактором становится соответствие запросам потребителя. Ценность не возникает сама по себе, а создается компанией посредством множества различных видов деятельности, образующих в совокупности цепочку ценности.

Процесс создания потребительской ценности не является функцией какого-то одного отдела фирмы – в нем участвуют все подразделения, поэтому ключевым моментом здесь выступает выделение основных и вспомогательных бизнес-процессов. Становление концепции ценностно-ориентированного подхода связано с такими учеными П. Дойль, А. Сливотски, Д. Моррис, М. Портер, В. Цейтамл, Г. Батц, Л. Гудстейн, М. Холбрук, а также О.У. Юлдашева, С.В. Никифорова и С.Ю. Полонский и др.

Цель работы – разработать методику формирования ключевых бизнес-процессов компании на B2B рынке на основе создания потребительской ценности.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. выявить сущность и факторы формирования потребительской ценности;
2. исследовать взаимосвязь потребительской ценности и бизнес-процессов организации;
3. проанализировать основные бизнес-процессы компании ООО «Элкас»;
4. разработать методику формирования бизнес-процессов компании на основе создания потребительской ценности.

Объектом исследования является организация, действующая на B2B рынке (ООО «Элкас»).

Предметом исследования являются бизнес-процессы организации и потребительская ценность.

Научная новизна заключается в разработке методики формирования ключевых бизнес-процессов компании на B2B рынке на основе создания потребительской ценности, а также в систематизации и создании понятийного аппарата по тематике научного исследования.

Практическая значимость заключается в возможности использования разработанной методики компаниями, действующими на B2B рынке.

В данной работе применялись следующие методы исследования: монографический – для изучения литературы по рассматриваемой проблеме; теоретический анализ – идентификация и обзор отдельных признаков, характерных для рассматриваемых объектов исследования; синтез – соединение выделенных сторон объектов исследования в единое целое; сравнительный анализ – для сопоставления общих характеристик, выявленных у рассматриваемых объектов исследования.

Теоретическая часть работы посвящена вопросам сущности потребительской ценности, факторов формирования и методов ее оценки, а также сущности бизнес-процессов, их особенностям и управлению бизнес-процессами. Современным методикам анализа и совершенствования бизнес-процессов. Практическая часть выпускной квалификационной работы включает в себя выявление ключевых бизнес-процессов, их моделирование и анализ, а также разработанные рекомендации по совершенствованию бизнес-процесса.

Структура выпускной квалифицированной работы представлена введением, тремя главами основной части, заключением и списком использованных источников.

В первой главе рассмотрены теоретические основы потребительской ценности, выявлены факторы, влияющие на формирование ценности, проанализированы методы оценки потребительской ценности.

Во второй главе исследовано влияние ценностных предпочтений потребителей на бизнес-процессы компании, проанализирована взаимосвязь между бизнес-процессами и потребительской ценностью, выявлены подходы к совершенствованию бизнес-процессов с учетом ценности для потребителя.

В третьей главе проведен анализ внутренней среды компании ООО «Элкас», выделены ключевые бизнес-процессы компании, выявлены проблемы существующих процессов и разработаны рекомендации по улучшению данных процессов на основе создания потребительской ценности. Также, были выявлены факторы внешней среды, влияющие на создание потребительской ценности, и разработана методика формирования ключевых бизнес-процессов компании.

1 Теоретические основы формирования и оценки потребительской ценности

1.1 Понятие и сущность потребительской ценности

В настоящее время под влиянием быстро изменяющейся конкурентной среды компании появилась необходимость изменения концепции управленческих решений и ориентацию компаний на потребителя. Компании не должны рассматривать потребителя только, как потенциальный источник их дохода, пытаться выяснить потребности клиента и удовлетворить их, а должны принять концепцию, ориентированную на построение взаимоотношений с потребителем путем создания потребительской ценности.

Ценностный подход имеет отношение ко многим наукам, но впервые он появился и начал развиваться в рамках социальной психологии. Поскольку ценностная ориентация человека определяет его поведение, то в теории экономики ценностный подход используется для исследования процессов выбора и покупки товаров.

В первую очередь необходимо обратиться к определению термина потребительская ценность. В зарубежной и российской литературе существует множество взаимосвязанных, а иногда и взаимозаменяемых понятий, характеризующих термин «потребительская ценность» (с англ. «value for customer» или «customer value»). Также в научной литературе используются такие понятия как «ценность» или «воспринимаемая ценность», что в целом характеризует один и тот же феномен потребительской ценности. Среди множества работ необходимо выделить исследования зарубежных и современных отечественных специалистов в области экономики и маркетинга, таких как: П. Дойль, А. Сливотски, Д. Моррис, М. Портер, В. Цейтамл, Г. Батц, Л. Гудстейн, М. Холбрук, а также О.У. Юлдашева, С.В. Никифорова и С.Ю. Полонский и др. Можно

выделить три основных подхода к определению потребительской ценности: с позиции экономической теории, маркетинга и психологии

Понятие потребительской ценности с позиции экономической теории отождествляется с понятиями стоимости и полезности товара. В рамках трудовой теории стоимости (по К. Марксу), затраты на производство определяют величину потребительской ценности, то есть ценность определяется производителем [27]. Учение о ценности является основой теории предельной полезности, на которой базируется современная экономическая теория. Основы теории потребительской ценности, или предельной полезности, сложились еще в XIX веке. Идеи маржинализма (предельности) впервые были опубликованы в 1844 году в книге «Развитие закона человеческого общества» немецким экономистом Г. Госсеном. Теория Госсена базируется на идеи, что стремление к получению максимума удовольствия (полезности) является главным мотивом, определяющим поведение человека. Также, им были сформулированы два закона развития человеческих потребностей. Первый закон сформулирован Г. Госсеном следующим образом: «Величина одного и того же удовольствия постоянно уменьшается вплоть до насыщения, по мере того как мы без помех испытываем это удовольствие». Таким образом, закон насыщения потребностей отражает связь между снижением предельной полезности и падением спроса, т.е. убывает полезность желаемого блага по мере увеличения его наличия. Согласно второму закону человек, стремясь к максимизации полезности от некоторого набора благ в ограниченном промежутке времени, должен потребить каждое из благ в таком количестве, чтобы их предельные полезности были равны между собой.

Однако труды Г. Госсена не получили столь широкого признания, и родоначальником теории предельной полезности все же считается австрийская школа маржинализма во главе с К. Менгером. Ценность К. Менгер рассматривает как значение, которое для потребителя имеют конкретные блага или количества благ вследствие того, что в удовлетворении

своих потребностей он сознает зависимость от наличия их в своем распоряжении [1]. К. Менгер выделяет четкую взаимосвязь между полезностью и удовлетворением человеческих потребностей.

Впоследствии его ученики Е. Бем-Баверк и Ф. Визер внесли существенный вклад в развитие как понятийного аппарата теории, так и основных положений. Например, Е. Бем-Баверк понимает под полезностью способность вещи служить для человеческого благополучия, а ценность является не только причиной, но и необходимым условием человеческого благополучия: «...обладание вещью должно было доставлять какое-нибудь жизненное наслаждение, а ее лишение вело к утрате того наслаждения» [4]. Предполагалось, что потребитель на рынке ведет себя рационально и стремится максимизировать свое удовлетворение или ту полезность, которую он может получить в обмен на свои доходы. Таким образом, потребитель пытается действовать в соответствии с правилом максимизации общей полезности, которое заставляет его распределять доход на покупку разных товаров таким образом, чтобы полезность, полученная от последней денежной единицы, израсходованной на покупку любого товара, была одинаковой [15]. Или:

$$ППа / Pa = ППв / Pв, \quad (1)$$

где ППа и ППв — предельные полезности единиц товара а и в; Pa и Pв — цены товаров а и в. Потребительское равновесие достигается в случае равенства отношений полезности товаров к их ценам. Таким образом, согласно теории предельной полезности, ценность зависит от оценки потребителем редкости и полезности продукта.

А. Маршалл, объединив подходы трудовой теории стоимости и теории предельной полезности, предположил, что ценность товара обуславливается его предельной полезностью со стороны потребителя и предельными издержками со стороны производителя [2]. Таким образом, с точки зрения экономического подхода, потребительская ценность — это

совокупность потребительских свойств продукта. Современная теория потребительской ценности базируется на следующих постулатах:

- полезность – это субъективная оценка единицы определенной продукции, которая зависит от желаний и потребностей определенного потребителя, а также от его характеристик (национальности, культуры, привычек, традиций, вкусов и т.п.) и от обстоятельств, в которых находится потребитель, – например, степени редкости данного блага на конкретный момент времени;
- ценность товара определяется предельными издержками со стороны производителя и полезностью товара, а именно способностью удовлетворять потребности;
- полезность меняется с увеличением количества потребляемого блага.

Существует также подход к трактовке потребительской ценности, учитывающий только его психологическую природу. Следует отметить, что ценность в данном случае является абсолютно субъективной категорией, так как восприятия человека напрямую связаны с его когнитивными способностями, восприятием, психологическими характеристиками и устойчивыми представлениями, формируемыми социальной средой. Так, Г. Батц и Л. Гудстейн предлагают определять потребительскую ценность как «эмоциональную связь потребителя с продуктом» [37, с.63–77]. Такого же одномерного психологического подхода придерживаются и С. Баумэн, В. Амброзини [36, с. 1–15.]. Рассматривая теорию ценностей потребления М Рокича, понятие ценность определяется, как устойчивое убеждение в том, что какая-либо форма поведения или конечного состояния существования для человека или общества является предпочтительной, чем противоположная форма поведения или конечного состояния [53]. Следовательно, можно сделать вывод о том, что ценность обуславливает модель поведения потребителей, их стиль потребления, выбор тех или иных

товаров и услуг, их привычки, образ жизни, на основе чего маркетологи увязывают предпочтение потребителей определенных брендов.

Маркетинговый подход предполагает соотношение выгод и затрат от использования продукта потребителем. Известный классик современного маркетинга Ф. Котлер рассматривают маркетинг через ценностный аспект как «определение, создание, продвижение, предоставление, мониторинг покупательской ценности» [17, с. 15]. Ф. Котлер рассматривает ценность воспринимаемую потребителем как «разницу между общей ценностью товара для потребителя и его общими издержками», где общая ценность для потребителя – это «совокупность выгод, которые он ожидает получить, приобретая товар или услугу», а общие издержки потребления – это сумма издержек, которые ожидает покупатель, он понесет при оценке, получении и использовании продукта или услуги» [18].

Согласно Дж. Нарверу и С. Слейтеру, понятие потребительская ценность – это «результат сопоставления выгод, которые потребитель получает в результате приобретения и использования товара, и затрат на приобретение этого товара» [48]. Стоит отметить, что данное определение потребительской ценности наиболее полно отражает ее суть как категории, обеспечивающей единство цены и качества, поскольку потребитель сопоставляет выгоды, получаемые от товара с ценой, которую ему придется заплатить.

Т. Нейгл и Р. Хольден обозначили, что «экономическая ценность продукта – это цена наилучшей для потребителя альтернативы (эталонная цена) плюс ценность любых отличий товарного предложения от альтернативного (ценность отличий) [47]. Дж. Форбис и Н. Мехта отмечали, что «экономическая ценность для потребителя – это максимальная сумма денег, которую покупатель будет готов заплатить с одновременной комплексной оценкой основного товарного предложения и других доступных предложений конкурентов» [40, с. 32-42]. М. Христофер также отмечал, ценность «является денежной суммой, представляющей собой разницу

между денежным эквивалентом набора воспринимаемых выгод и ценой» [38, с. 35].

В. Цейтамл рассматривал потребительскую ценность как «общую оценку потребителем полезности продукта, основанную на восприятии того, что он получает и что за это отдает», что свидетельствует о том, что в основе потребительской ценности лежит сравнительный анализ воспринимаемых потребителем выгод и затрат [57, с. 22]. Многие исследователи разделяют данную точку зрения. Так, К.Б. Монро предложил использовать формулу ценности отношения выгод к затратам [46]. Поскольку данный подход является одномерным, он в некоторой степени упрощает оценку ценности и не позволяет получить наиболее полные данные для дальнейшего анализа, именно поэтому другие ученые склоняются к тому, чтобы использовать многомерный подход, в соответствии с которым выделяют экономический, психологический, функциональный, эмоциональный аспекты.

Проникновение психологии в экономическую теорию стало основой появления концепции воспринимаемой ценности. В начале 90-х годов, благодаря исследованиям в сфере маркетинга услуг, концепция воспринимаемой ценности расширилась, включив в себя воспринимаемое качество продукта/сервиса и удовлетворенность потребителей [35, с. 75]. В дальнейшем исследования включили обсуждение различий между ценностью и удовлетворенностью потребителей как ключевыми аспектами потребительского поведения. Ведь комплексная ценность как многомерный объект состоит из таких элементов, как воспринимаемая цена, качество, выгоды и риски со стороны потребителя, сервис, бренд и т.д. Еще одно определение даёт Р. Вудрафф: «потребительская ценность – это ощущаемое потребителем преимущество при оценке свойств продукта, атрибутов его представления, а также последствий его применения, которые способствуют достижению поставленных целей и задач потребителя применительно к конкретному случаю использования этого продукта» [56].

М. Холбрук согласно данному подходу понятие потребительской ценности рассматривает как взаимодействие психологического и экономического измерений [49]. Экономическое измерение связано с восприятием цены и получаемой выгоды от покупки. Психологическое – подразумевает создание эмоциональной связи между потребителем и товаром.

Авторы статьи Г. Галарза, И. Гиль-Саура, М. Холбрук пишут, что потребительская ценность имеет два измерения – экономическое и психологическое [41, с. 185.]. Экономическое измерение связано с ценой, что называют транзакционной ценностью, а психологическое связывают с тем, что ценность оказывает когнитивное и эмоциональное воздействие на выбор того или иного товара и бренда.

К феномену ценности обращались многие российские исследователи. Например, О.У. Юлдашева и О.И. Юдин определяют потребительскую ценность как «основу для удовлетворения человеческих потребностей или набор потребительских свойств совокупного предложения компании» [31]. Современные отечественные маркетологи О.У. Юлдашева, С.В. Никифорова и С.Ю. Полонский используют двумерный подход к определению потребительской ценности [33]. Их подход объединяет материальные и психологические аспекты, включая целый комплекс потребительских характеристик совокупного предложения компании.

Потребительская ценность является сложной многоаспектной категорией, связанной как с объективными характеристиками товара/услуги, так и с субъективными восприятиями потребителя, его впечатлениями, ожиданиями, оценками.

Стоит отметить, что промышленный рынок (B2B) отличается от потребительского (B2C) главным образом спецификой и характером клиента, а не продукта. Под ценностью на рынке B2B принято понимать технические, экономические и социальные преимущества, получаемые компанией-покупателем в обмен на сумму, которую она платит за то, что предоставляет

поставщик. Потребительскую ценность фирмы можно представить через совокупность ценности продукта, ценности услуг и ценности взаимоотношений (рис. 1).

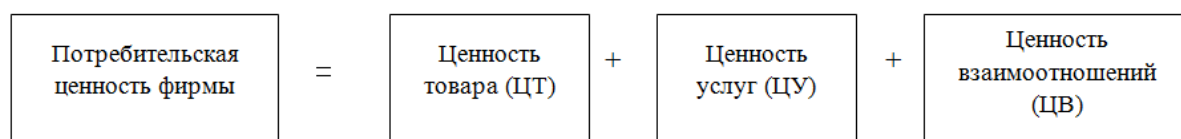


Рисунок 1 – Общая модель потребительской ценности фирмы

Ценность товара представляет собой его качественные и функциональные характеристики, соответствие техническим требованиям, и цену приобретения. Ценность услуг включает в себя дополнительные услуги, например, послепродажное обслуживание оборудования, доставку, консультационные услуги. Ценность взаимоотношений включает такие аспекты как оперативность обслуживания, компетентность сотрудников, репетиционные гарантии.

На основе существующих определений были синтезированы определения потребительской ценности и добавленной ценности. В данной работе под *потребительской ценностью* будем понимать воспринимаемую выгоду клиента, обратившегося в компанию, по отношению к его затратам (временным, денежным, психологическим (уровень комфорта)). Под *добавленной ценностью* будем понимать дополнительные выгоды клиента в форме дополнительных услуг или особого психологического комфорта.

Структура потребительской ценности может быть представлена на трех уровнях:

1) *функциональный*, отражающий функциональные свойства товара (услуги) и адекватные параметры оценки потребительского функционала (надежность, долговечность, энергоэкономичность и др.);

2) *удобство покупки и отношения с потребителем*, отражающие требования места, времени, а также сервисных компонентов, связанных с техническим

обслуживанием, гарантиями, консультационными, обучающими и другими услугами;

3) *эмоциональный*, связанный с брендами, имиджем и репутацией компании.

Потребительские ценности можно условно классифицировать на несколько категорий. Дж. Шет, Б. Ньюман и Б. Гросс описали рыночный выбор на основе системы ценностей. Модель Шета-Ньюмана-Гросса включает пять основных типов потребительской ценности: функциональные, социальные, условные, эмоциональные и эпистемологические (табл. 1) [54].

Таблица 1 – Классификация потребительской ценности (Дж. Шет, Б. Ньюман и Б. Гросс)

Вид потребительской ценности	Характеристика потребительской ценности
Функциональная	воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью играть свою утилитарную или физическую роль.
Эмоциональная	воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью возбуждать чувства или аффективные реакции.
Социальная	воспринимаемая полезность блага, обусловленная его ассоциацией с какой-либо социальной группой или группами.
Условная	воспринимаемая полезность блага, обусловленная специфической ситуацией, в которой действует субъект, совершающий выбор.
Эпистемическая (понятийная)	воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью возбуждать любопытство, создавать новизну и/или удовлетворять стремление к знаниям. Блага приобретают эпистемическую ценность, когда они способны обеспечить что-либо новое или отличное от известного.

Ю.И. Ребрин выделяет следующие виды потребительской ценности: базовые, постоянные, временные, сопутствующие, привнесенные и универсальные (табл. 2) [25].

Таблица 2 – Классификация потребительской ценности (Ю.И. Ребрин)

Вид потребительской ценности	Характеристика потребительской ценности
Базовые	Ценности, заложенные в продукцию на этапе проектирования и характеризующиеся эксплуатационными показателями качества.
Постоянные	Ценности, которые действуют на протяжении всего жизненного цикла продукта, но имеют к базовым ценностям не

	прямое, а косвенное отношение. Например: имидж фирмы, престижность торговой марки, сертификат на систему качества, наличие технического обслуживания, декоративная упаковка.
Временные	Ценности, имеющие прямое отношение к виду и качеству продукции, но действующие временно, иногда сезонно, обычно меньше жизненного цикла товара. Например: новизна, мода, стиль, оригинальность.
Сопутствующие	Ценности, не связанные с продукцией непосредственно, но облегчающие или затрудняющие условия ее приобретения или эксплуатации в связи с сезонным спросом, инфляцией, таможенным регулированием.
Привнесенные	Ценности, связанные с информированием потребителей. Например: реклама, выставки, конкурсы, социальное взаимодействие, которые сами по себе не имеют отношения к продукции, но за счет новой или повторяющейся информации о ценностях, имеющих отношение к продукции, значительно увеличивают ее потребительскую стоимость в глазах покупателей.
Универсальные	Ценности в виде рыночной стоимости или цены.

Основываясь на вышесказанном, можно сделать вывод о том, что современное понимание потребительской ценности заключается в предоставлении решения, где все подразделения компании участвуют не только в процессе производства продукта или услуги, но и в создании уникального впечатления, опыта от использования этого товара или услуги. Теперь понятие потребительской ценности рассматривается не только через материальный аспект, но и затрагивает эмоциональную составляющую. Одномерный подход к определению ценности значительно упрощает процесс создания и управления ценностью. Но практика показывает, что современное состояние рыночных отношений требует изучения структуры ценности, процесса ее создания, оценки важности для потребителя ее элементов с учетом ее двойственной природы.

1.2 Формирование потребительской ценности

Становление клиентоориентированного подхода к деятельности организации выявило необходимость в создании новых моделей, в основе

которых лежат методы формирования ценности. Ориентация на клиента позволяет компаниям достигать глубинного понимания потребностей клиентов, что позволяет сфокусировать их внимание на маркетинговые усилия, повысить уровень удовлетворенности клиентов и результативность бизнеса в целом. Поэтому работа с клиентами становится одной из приоритетных задач современного предприятия, в которой те или иные решения компании должны обладать уникальными характеристиками и не должны быть стандартными. Перед компанией встаёт ряд вопросов

- Как привлечь и удержать клиента?
- Какие выбрать способы, методы, элементы структуры формирования потребительской ценности?
- Как максимизировать ценность для клиента?
- Какие корневые компетенции необходимы для создания комплексной потребительской ценности?

Все эти вопросы решаются в процессе моделирования и оптимизации цепочки создания потребительской ценности.

Процесс создания потребительской ценности охватывает не только отдел маркетинга, но и все подразделения компании, участвующие в процессе производства продукта или услуги. Из этого следует, что руководство должно принимать во внимание эффективную координацию всех составляющих отделов компании.

Автор О. Юлдашева выделяет пять основных составляющих структуры потребительской ценности:

- продукт (его физические свойства), услуга;
- сервисное обслуживание;
- цена предложения;
- информационные характеристики (бренд, имидж, известность);
- финансовые характеристики (условия оплаты);
- технология потребления продукта.

Данные элементы имеют особое значение, поскольку каждый из них необходим для формирования потребительской ценности. В каждой модели описывается сам продукт или услуга, уделяется внимание качественным характеристикам, физическим свойствам, что обеспечивается технологией производства, и всеми функциями производственного отдела (обработка, сборка, контроль и т.д.), преобразующими уже имеющиеся исходные ресурсы в конечный продукт или услугу. Служба НИОКР путём введения инноваций обеспечивает постоянное развитие технологических разработок и физических свойств продукта, что также является немаловажным элементом процесса создания ценности на современном рынке. Также уделяется большое внимание ценообразованию, цена предложения зависит от эффективности финансовых потоков и всех операционных процессов, организацией процессов производства, снабжения, сбыта и обслуживания потребителей, что свидетельствует об эффективности той или иной цепочки создания ценности. Нематериальные характеристики предложения создаются подразделением управления персоналом, а также отделом маркетинга. Отдел управления персоналом обеспечивает внедрение корпоративной культуры и ценностей во внутреннюю среду компании, что влияет на уровень качества предлагаемых клиенту решений и отношение к нему в процессе обслуживания. Отдел маркетинга создает привлекательный имидж, образ для потребителя, разрабатывает бренд, насыщая его впечатлениями, эмоциями, чувствами. Из представленной на рисунке_ цепочки создания ценности можно заметить, что как вспомогательные, так и основные виды деятельности непосредственно влияют на прибыль компании. Следовательно, можно сделать вывод о том, что представленные выше элементы структуры ценности, предложенные О. Юлдашевой, являются неотъемлемой частью создания эффективной модели формирования потребительской ценности.

А. Сливотски и Д. Моррисон предложили модель цепочки ценности, представленную на рис. 2 [28]. В отличие от модели М. Портера, данная

цепочка направлена от потребителя к компании, где главным основанием в определении ценности является все предпочтения клиента, его возможности и поведенческие особенности в принятии решения о покупке.

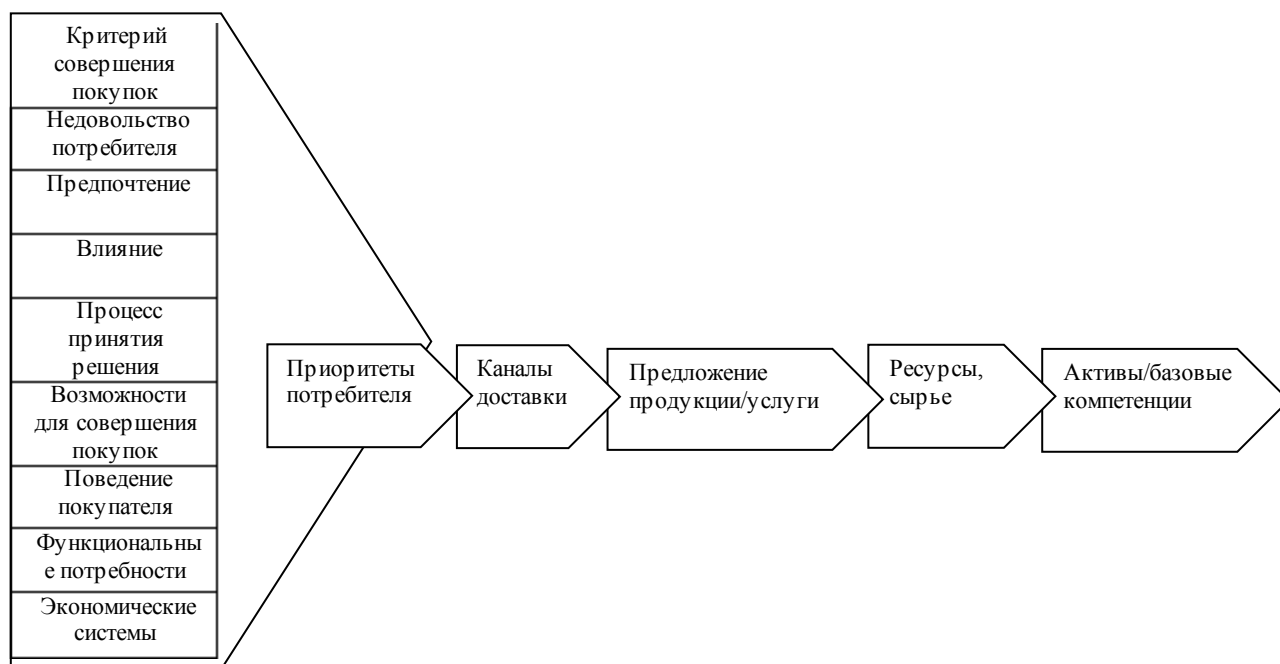


Рисунок 2 – Цепочка создания ценности, А. Сливотски, Д. Моррисон

Авторы рассматривают понятие ценности продукта, как «возможность удовлетворить приоритеты потребителя, или вещи, которые настолько важны для потребителя, что они готовы за них заплатить, а если не получают у вас, то ищут у других поставщиков». Данная цепочка отличается от традиционного предоставления ценности тем, что для неё первичен потребитель и его приоритеты, а после рассматриваются все остальные внутренние процессы. Такие как: алгоритм доставки продукта, логистика, разработка самого ценностное предложения продукции или услуги, создание кардинально нового продукта или усовершенствование уже имеющегося с дополнением сервиса, упаковки, цены и т.д. Далее принимаются решения, какие ресурсы и сырьё необходимы для создания продукта или услуги, и только после этого формируются активы и базовые компетенции, которыми должна обладать компания. На наш взгляд, преимуществом данной модели является то, что чем более исчерпывающую информацию о клиенте возможно получить, тем более комплексным будет решение, которое

принимает компания для удовлетворения его потребностей.

Р. Каплан и Д. Нортон отмечают важность оптимизации и анализа цепочки ценности, и рассматривают компанию с учётом некоего набора бизнес-процессов, которые формируют потребительскую ценность и позволяют достигать финансовых целей фирмы [15]. На рис. 3 представлена модель цепочки ценности, включающая три основных бизнес-процесса, создающих ценность – это инновационный процесс, операционный процесс и послепродажное обслуживание. Можно заметить, что данная модель также акцентирует своё внимание на потребителя, и основывается на его нуждах и потребностях. Немаловажным является и тот факт, что в рассматриваемой цепочке создания ценности инновации выделены как отдельный процесс, что представляется весьма актуальным, ведь концепции новых бизнес-моделей компании должны включать технологичные и инновационные решения, как качественно-новые конкурентные преимущества.

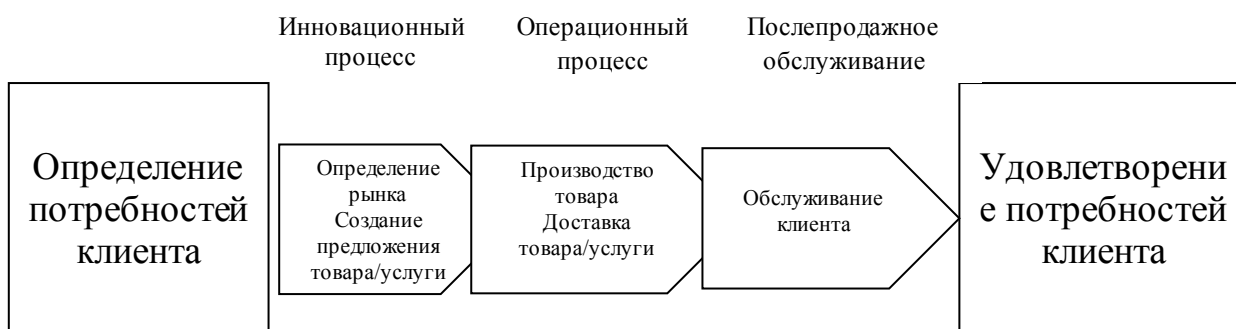


Рисунок 3 – Цепочка создания ценности, Р. Каплан, Д. Нортон [15]

Стоит отметить важность взаимодействия компании с клиентом, ведь именно эти две стороны влияют на процесс создания ценности. Согласно К. Прахалад и В. Рамасвами, в условиях формирующейся концепции рынка, в центре внимания находятся партнёрские отношения между компанией и потребителями, где рынок в целом является объединяющей платформой для создания ценности, как показано на рис. 4 [49].

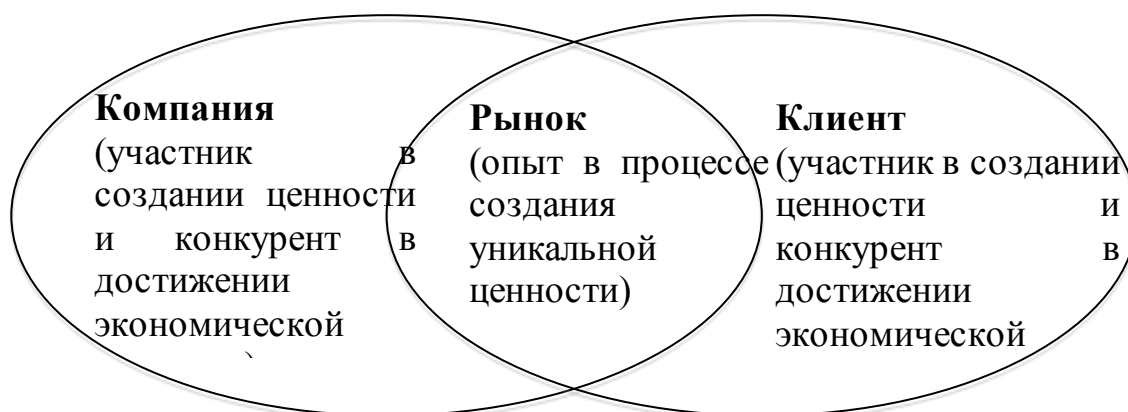


Рисунок 4 – Модель создания ценности во взаимодействии компании и клиента К. Прахалад, В. Рамасвами

К. Прахалад и В. Рамасвами в своих трудах отмечают, что потребитель становится активным участником в процессе создания ценности и отмечают два принципа лежащих в основе данной модели:

1) взаимодействие – является важной составляющей в создании ценности для компании и клиента;

2) совместный опыт является основой для ценности [50].

Авторы также отмечают, что «клиенты являются частью экосистемы, они создают и извлекают ценность для бизнеса; клиенты – со-производители персонализированного опыта; у компании и потребителей должны быть общие цели в образовании, формировании впечатлений (опыта), и в совместном создании признания компании на рынке товаров и услуг» [50]. Таким образом, можно отметить, что пассивная роль в создании ценности потребителей изменилась в активную. Потребители становятся новым источником конкуренции для компаний, что выражается в знаниях и умениях, которые они приобретают, в желании обучаться и экспериментировать, в способности вовлечения в активный диалог с компанией.

Автор К. Гронрос также рассматривает роли двух сторон во взаимодействии, и считает, что клиент выступает в качестве «со-производителя» продукта или услуги в деятельности, являясь одновременно одним из важных ресурсов деятельности компании [43]. На процесс создания

ценности может влиять, как компания-производитель, так и сами клиенты. Используя свои ресурсы производства, компании предоставляют, так называемую «потенциальную ценность» для потребителей, но повлиять на то, какой в конечном счете будет этот продукт или услуга, возможно только клиентам в процессе их потребительского опыта. Для эффективного управления прямым взаимодействием с клиентами компаниям необходимо направить свою активность на то, чтобы лучше понять их индивидуальные предпочтения, их реакции и поведенческие характеристики, предоставляя возможность влиять на процесс создания ценности. Исследователи А. Хелккула и К. Кэлехер, отмечают, что «клиент не только определяет ценность, а целостно формирует её в процессе своего опыта» [44, с. 33]. Концепция создания ценности связана с её развитием в продолжительном и долгосрочном периоде, она всегда динамична. А. Хелккула и П. Войма отмечают, что «потребительский опыт является постоянно развивающимся процессом, что способствует формированию ценности, учитывая прошлый, настоящий и будущий опыт» [55].

Стоит еще раз отметить, что воспринимаемая клиентом ценность формируется в процессе его уникального опыта и полностью определяется им. Клиент сегодня не только является отправной точкой в формировании предложения со стороны фирмы, но и активно участвует в этом процессе, напрямую взаимодействуя с представителями компании.

Согласно В. Рамасвами, «ценность все больше формируется совместно с фирмой и клиентом, а не только в рамках внутри фирмы». Сегодняшний клиент ищет свободу выбора при взаимодействии с компанией через большое количество событий, впечатлений. Рынок рассматривает клиентов не только как цель для производства товаров и услуг, предлагаемые фирмой, но и как неотъемлемую часть создания ценности [52]. Следуя данной логике, автор отмечает, что:

1. ценность это функция потребительского опыта;
2. опыт рождается в процессе взаимодействий;

3. любая фирма должна способствовать созданию ценности, основанному на опыте;

4. на результат создания ценности влияет процесс эффективного и значимого потребительского опыта.

В. Рамасвами и Ф. Гоуларт отмечают, что в то время как сетевая экономика набирает обороты, является необходимым вовлечение клиентов для создания ценности и опыта. Авторы пишут, что такие взаимодействия являются главным принципом создания ценности [51]. К. Прахалад так же считает, что компании должны изучать своих клиентов, взаимодействуя путём прямого общения. Для создания прочных и доверительных отношений компании должны обеспечивать доступность, прозрачность для своих клиентов, что, в свою очередь, помогает им ясно оценивать преимущества и недостатки предложения со стороны компании [49].

Нельзя не согласиться с тем, что сведения о ценностных ориентирах и интересах клиентов являются одним из важнейших источников информации, с помощью которого реализуется успешное ведение бизнеса. Однако для многих компаний задача собрать такую информацию является не простой, так как её решение требует значительных ресурсов. Но задача облегчается, если компании начнут создавать с клиентами отношения доверительного партнёрства, когда специалисты регулярно контактируют с потребителями, помогая им решать задачи в «режиме реального времени». Получив постоянный контакт с потребителями «изнутри», перед компанией открывается возможность понять, что для клиента ценно на самом деле, что и определяет в последующем длительность контакта, востребованность продукта на рынке и готовность за него платить.

И.В. Липсиц выделяет три уровня факторов формирования ценности в сознании потребителя. Первый уровень факторов связан с самим продуктом или услугой как таковыми и включает в себя: функции, упаковку, дизайн, цену, особенность, эффективность. Второй уровень включает услуги, сопровождающие продукт. Например, это предпродажный сервис, сервис в

ходе продажи, послепродажный сервис, консультации, организация доставки, финансовые условия оплаты, обновление и дополнительные услуги, гарантии. Третий уровень факторов ценности связан с нематериальными атрибутами фирмы и продукта и содержит: тип фирмы, репутацию фирмы, рекомендации других покупателей, имидж фирмы, бренд, восприятие качества, восприятие ценности [20, с. 151]. Также и использование сопровождающих услуг в бизнесе является эффективным инструментом повышения ценности продукта, даже при условии что ни сам продукт ни цена не изменяются. Именно поэтому эффективная организация услуг повышает привлекательность товара и позволяет повысить уровень продаж без снижения цены. Факторы третьего уровня так же важны в процессе формирования ценности, поскольку наиболее осведомленный клиент о параметрах предлагаемого продукта меньше торгуется о цене и охотнее покупает. Потребитель яснее понимает, чем именно отличается товар от товара конкурентов, насколько полезно и выгодно приобрести его, а также лучше воспринимает качество и ценность товара.

Не подвергается сомнению факт, что чем более ценностное предложение компании смогут предоставить клиентам, тем больше предоставляется возможностей улучшить показатели прибыльности и финансовую устойчивость компании. Данную зависимость отражает лестница повышения ценности продукта для потребителей на рис. 5, предложенная П. Дойлем [10, с. 130].



Рисунок 5 – Лестница повышения ценности продукта для потребителей, П. Дойль [10]

На оси слева отражена степень влияния конкуренции на бизнес, чем выше компания поднимается по ценностной лестнице, тем меньше вероятность потерять свои позиции и выйти из бизнеса. Правая ось отражает уровень добавленной стоимости, другими словами, доходность продаж. Данная величина так же увеличивается по мере подъема компании вверх по ценностной лестнице. На данные зависимости влияют пять составляющих, формирующих ценностное предложение компании:

- 1) продукт, соответствующий запросам потребителей;
- 2) создание продукта высокого качества;
- 3) обеспечение вместе с высококачественным продуктом прекрасного сервиса;
- 4) обеспечение потребителей экономической ценностью (например, дополнительные выгоды в виде впечатлений);
- 5) инновации для потребителей.

Стоит отметить, что достижение каждого нового этапа «ценностной лестницы» влекут за собой определенные сложности для компании и требуют значительного вклада ресурсов. Но, несмотря на это, компаниям

которым всё-таки удаётся достигнуть вершины лестницы, обеспечивая высококачественный продукт, сервис, постоянный контакт с клиентами, а также используя качественно-новые технологичные решения, удовлетворяющие запросам потребителей, представляется хорошая возможность естественным образом оторваться от большинства конкурентов и увеличить прибыль компании.

На основе проведенного анализа можно выделить основные факторы, создающие наибольшую ценность для потребителя:

1. качество обслуживания (время обслуживания; уровень обслуживания и взаимодействия с клиентом);
2. стоимость для потребителя (цена продукта/услуги; затраты потребителя, не связанные с ценой);
3. имидж предприятия;
4. качество продукта/услуги (функциональные характеристики, надежность, эстетичность).

Таким образом, формирование потребительской ценности сложный процесс и выделение ключевых факторов формирования потребительской ценности зависит от специфики деятельности компании и отрасли в целом.

1.3 Методы оценки потребительской ценности

Процесс оценки потребительской ценности является сложной процедурой, однако, он необходим для эффективного функционирования организации как на рынке B2C, так и B2B. В современных условиях методы оценки потребительской ценности используются в ценообразовании.

Согласно классификации О.У. Юлдашевой выделяется три основных подхода к оценке: монетарный, немонетарный и интегрированный (синтетический) [34].

Интегрированный подход является наиболее распространённым и основывается на сопоставлении текущей цены товара с индексом

конкурентоспособности товара, удовлетворенности или воспринимаемого качества. Расчет индекса основывается на оценке потребителей или экспертов.

На практике наиболее распространённым методом интегрированного подхода получила модель «цена-ценность», предложенная Х. Голубом и Дж. Хенри в 1981 году [42]. Согласно данной модели потребительская ценность товара соответствует максимальной цене, которую потребитель готов заплатить за данный товар. Модель наглядно представлена в виде графика функции ценности (рис.6). В основе модели лежит выбор референтного товара. Традиционно референтным товаром считается товар компании с максимальной долей рынка. Если компания лидер на рынке, то в качестве референтного продукта может выступать вторая по величине компания и ее продукт. Для референтного продукта рассчитывается индекс ценности (индекс воспринимаемого качества) и принимается за 100 %, цена, в свою очередь, также принимается за 100 %. Затем, аналогично анализируются другие продукты отрасли, после чего составляется карта модели, представленная на рис.6. На основе выбранного референтного продукта строится линия безразличия. Продукты в области выше линии безразличия (область профицита ценности) обладают конкурентным преимуществом, а продукты оказавшиеся ниже линии безразличия (область дефицита ценности) обладают слабой конкурентной силой.

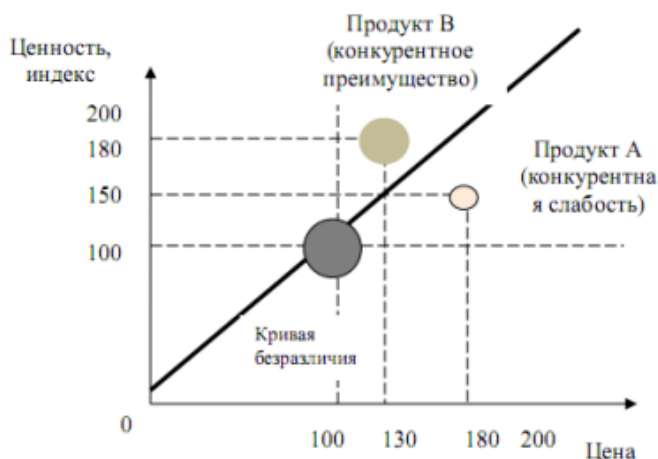


Рисунок 6 – Карта модели «цена-ценность» [41, с. 138]

Недостатком данной модели является сложность выбора продуктов, участвующих в анализе, и выделение референтного продукта. Анализируемые продукты должны принадлежать одному сегменту рынка. Кроме того, модель может быть наиболее эффективно использована для тех рынков, где потребительская ценность трудно оценивается в материальных затратах, т.е. затраты потребителя малы и незначительны. С позиции потребителя ценность товара определяется одномерным методом, т.е. не выделяются отдельные характеристики. Модель «цена-ценность» позволяет проанализировать, имеется ли завышение или занижение цены в соотношении со среднерыночным предложением, а также выявить свободные позиции в модели, чтобы предложить товары с новыми позициями. Таким образом, можно ответить, что данная модель эффективна в стратегическом планировании.

Существует другой метод синтетического подхода, предложенный Ш. Магомедовым, который заключается в оценке относительной потребительской ценности [21]. Согласно его теории, относительная потребительская ценность прямо пропорциональна уровню цены товара и обратно пропорциональна уровню качества. Таким образом, относительная потребительская ценность показывает цену, которую потребитель готов заплатить за условную единицу качества. Он определяет зависимость потребительской ценности от уровня качества товара. Данная зависимость представлена графически на рис. 7.

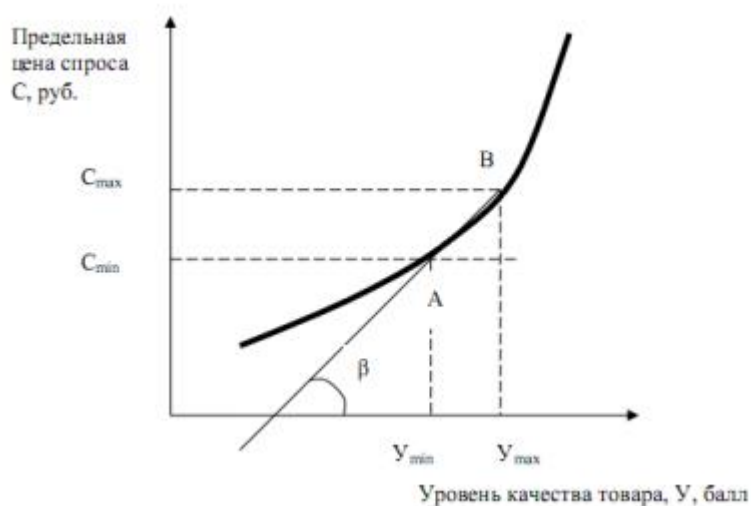


Рисунок 7 – Зависимость потребительской ценности от уровня качества товара

Согласно теории предельной полезности, потребительская ценность определяется предельной (максимальной) ценой спроса. Таким образом, относительная потребительская ценность определяется по формуле:

$$q = \frac{c}{Y}, \quad q = tg\beta; \tag{2}$$

где q – относительная потребительская ценность; C – уровень цены; Y – уровень качества. Товар конкурентоспособен, если $q > 0$. Найденная по формуле относительная потребительская ценность продукта отражает условную цену единицы качества (другими словами, воспринимаемого качества или ценности). При условии, что качество оценивается в баллах, оценивается и сопоставляется ценность всех игроков конкретного рыночного сегмента. Данный метод предполагает изначальную оценку качества по балльной системе и использование немонетарных методов оценки, например, участие независимой экспертной группы.

С помощью синтетических методов можно соотнести такие показатели, как качество и цена, воспринимаемая потребителем, что позволяет определить воспринимаемую ценность. Кроме того, применение интегрированного подхода целесообразно в стратегическом планировании, так как он позволяет соотнести ценности товаров конкурентов. К недостаткам интегрированных методов можно отнести высокую погрешность

в вычислении качества, отсутствие объективно установленных цен на товары конкурентов.

Монетарный подход. В продолжение идей Хенри и Голуба, в конце 80-х г. XX в. научные деятели Н. Мехта и Дж. Форбис сформулировали понятие «экономическая ценность для покупателя» – EVC (economic value to the customer) и предложили свою модель для рынков B2B [39]. Расчет EVC осуществляется с целью оценки дополнительной ценности, получаемой покупателем от нового товара, в сравнении с получаемой ценностью от текущего потребляемого товара. Данная модель может быть использована для нахождения рационального соотношения ценности и цены для каждого сегмента покупателей. Модели EVC и модели потребительской ценности будут отличаться для разных сегментов покупателей. Таким образом, стоимостная оценка потребительской ценности является основной задачей при разработке данной модели.

Экономическая ценность покупателя (EVC) представляет собой общую экономию, которую получает покупатель от использования продукта в течение периода эксплуатации по сравнению с аналогичными продуктами (имеющими устаревшие технологии производства или продуктами конкурентов). EVC показывает экономию, получаемую покупателем от использования более эффективного продукта. Экономическая ценность – это разница между совокупной стоимостью владения текущим продуктом и совокупной стоимостью владения новым продуктом/продуктом конкурента. Иначе экономическую ценность можно определить по следующей формуле:

$$EVC = (\text{Total cost of ownership of existing product}) - (\text{Total cost of ownership of new product/competitor's product}).$$

Совокупная стоимость владения – TCO (Total Cost of Ownership) представляет собой общие совокупные издержки, связанные с покупкой и использованием продукта. Совокупная стоимость владения может быть также выражена через понятия цены покупки и цены потребления. Исходя из этого, TCO может быть вычислена как сумма цены покупки и цены

потребления. Однако, более детально ТСО имеет сложную структуру, которая может быть выражена следующими элементами:

- цена товара (цена приобретения/покупки);
- первичные расходы, которые связаны с установкой товара (например, затраты на доставку, установку, обучение персонала, вероятные издержки падения объемов производства и прочие расходы);
- послепродажные расходы (например, на сервисное обслуживание покупателя);
- операционные издержки, возникающие в период эксплуатации (расходы на электроэнергию, материалы, сырье, оплату труда и др.);
- расходы на утилизацию товара.

Таким образом, можно сделать вывод, что расчет ТСО – достаточно сложный процесс. Однако на основе ТСО формируется оценка EVC. EVC показывает максимальную готовность покупателя к приобретению нового продукта. Такой подход к оценке экономической ценности наиболее характерен для покупателей на рынке B2B. Тем не менее, данный подход может быть также использован для других сфер, например, на рынке автомобилей, бытовой техники, медицинских услуг; страховом рынке, и т.д. Данный подход способен стимулировать потребление, так как раскрывает структуру затрат на использование продукта, способствует оптимальному выбору продукта с позиции оценки совокупных затрат на потребление. В соответствии с данным подходом выбрать оптимальный продукт для покупателя получается не всегда, поскольку расчет затрат, предложенный производителями, может не соответствовать действительности. Расчет ТСО необходим производителям, которые планируют выводить на рынок новый товар как технологию или стандарт потребления (покупательское решение) [32].

Таким образом, необходимо отметить, что производителю следует привязывать цену своей продукции к рынку или существующей функции

ценности, а прибегать к снижению цены и ценности следует только в стратегических целях. Метод расчета EVС, может быть использован для установления цены на новые продукты, продукты сегментного позиционирования, а также при разработке новых технологий потребления продуктов. Данный метод эффективен для измерения потребительской ценности сложных технологичных товаров с длительным сроком эксплуатации. Он является максимально точным, так как не использует инструментов чувственной оценки.

В основе *немонетарных методов* лежит оценка удовлетворенности клиента и оценка качества товаров и сервиса (методы оценки конкурентоспособности товара). В научной литературе понятия удовлетворенность, качество и ценность часто сравниваются. Согласно М. Галларца «каждый из терминов может быть концептуализирован только относительно другого термина» [41]. В своих исследованиях М. Галларц предлагает модель, связывающую эти понятия (рис. 8).



Рисунок 8 – Концептуальные разграничения между ценностью, качеством и удовлетворенностью [41]

Различия между ценностью, качеством и удовлетворенностью хотя и достаточно раскрыты в многочисленных исследованиях, тем не менее, остаются не до конца определенными. В 1980-1990х годах множество исследователей считали, что эти понятия практически неразличимы, их часто используют как взаимозаменяемые понятия, особенно в рамках маркетинговых исследований.

Результатом исследований многих авторов может послужить модель, которая связывает все термины, которая представлена на рис. 9 [41].



Рисунок 9 – Отношения между ценностно-связанными конструктами

В соответствии с данной моделью, воспринимаемая ценность может быть выражена двумя детерминатами: качеством и воспринимаемой ценой. Воспринимаемая ценность является основой удовлетворенности, а удовлетворенность, в свою очередь, является основной лояльности. Стоит отметить, что все элементы взаимосвязаны и взаимозависимы.

Таким образом, немонетарные методы измерения ценности сводятся с одной стороны к измерению качества, а с другой – к измерению удовлетворенности потребителей. Измерение качества осуществляется с позиции производителя и предполагает оценку исключительно функциональных параметров, не включая оценку воспринимаемых потребителем характеристик ценности. Маркетинговый подход заключается в оценке удовлетворенности с позиций потребителя. Оценка удовлетворенности складывается из более широкого набора атрибутов

потребительской ценности: качества товара, качества обслуживания, ценности бренда, уровня цены и способов оплаты и т. п.

Наиболее известными методами оценки удовлетворенности являются: метод Кано, метод SERVQUAL, метод CSI (customer satisfaction index). Данные методы основаны на опросе потребителей и последующем анализе полученных данных и расчете индекса удовлетворенности.

Индекс покупательской удовлетворенности (CSI) – это обобщающий индекс, который строится на основе данных опросов потребителей продукции компании. Построение индексов нацелено на определение взаимосвязи между показателями качества продукции, сервиса, степени удовлетворенности потребителей. Существует множество методов оценки CSI, но все они сводятся к отраженной в методе Фишбеина сути: все они отражают мультиатрибутивный характер, когда в результирующем индексе учтено влияние основных факторов удовлетворенности.

Для оценки вклада каждого фактора в уровень удовлетворенности потребителей могут использоваться статистические методы, например факторный и структурный анализы. Из опросов потребителей следует получить оценки вклада каждого фактора и уровень фактора (по оценке потребителя). Факторный и структурный анализ позволяет рассчитать итоговый индекс покупательской удовлетворенности.

Сравнительный анализ преимуществ и недостатков методов оценки потребительской ценности представлен в табл.3.

Таблица 3 – Сравнение существующих методов оценки

	Методы оценки		
	Монетарные	Немонетарные	Синтетические
Преимущества	Метод расчета EVC, может быть использован для установления цены на новые продукты; является наиболее точным, т.к. не использует методы чувственной оценки	Оценка удовлетворенности отражает потребительскую ценность. Наиболее применим для оценки потребительской ценности услуг.	Соотнесение показателей цена и качество, определение воспринимаемой ценности, позволяет соотнести ценности товаров конкурентов.

Недостатки	Сложность выбора референтного продукта	Сложность применения для оценки потребительской ценности товаров.	Высокая погрешность измерения
Сложность использования	Высокая	Средняя	Средняя

В заключение вышесказанного, очевидно, то, что успешность предприятия на рынке напрямую зависит от потребительской ценности. Потребительскую ценность продукта можно рассчитать несколькими способами, каждый из которых имеет свои особенности. В результате расчетов, предприятия выбирают для себя особые технологии и другие приемы, позволяющие повысить качество своей продукции и потребительскую ценность.

2 Влияние ценностных предпочтений потребителей на бизнес-процессы компании на B2B рынке

2.1 Взаимосвязь бизнес-процессов и потребительской ценности

Прежде чем рассматривать взаимосвязь бизнес-процессов и потребительской ценности, необходимо определить, что же такое «бизнес-процесс». Следует отметить, что на сегодняшний день существует множество определений данного термина. В целом, можно выделить два подхода к определению. С точки зрения первого подхода «бизнес-процесс» рассматривается как самостоятельная единица (М. Хаммер, Т. Дэвенпорт, Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов, Д. Харингтон), со стороны второго подхода бизнес-процесс рассматривается через понятие «процесс», а в дальнейшем идентифицируя его в непосредственно бизнес-процесс (М. Портер, А. Шеер, К.В. Логинов, О.А. Жигунова, методология стандарта ИСО 9001:2000).

Таким образом, большинство исследователей выделяют, что бизнес-процесс – это определенная совокупность действий, имеющая границы, начало и окончание. Схематично структура бизнес-процесса изображена на рис. 10.



Рисунок 10 – Структура бизнес-процесса

Входные потоки или входы бизнес-процесса – объекты (материальные, информационные), которые расходуются или преобразуются в процессе деятельности. Формируются поставщиками и исполнителями бизнес-процесса. Иными словами, входами бизнес-процессов являются

ресурсы (сырье, финансы, материалы, программное обеспечение, различная информация – заявка на выполнение, обращение клиента). Входы бизнес-процесса можно разделить на первичные и вторичные. Первичный вход – инициирующий запуск, вторичный вход – вход, не инициирующий запуск, но необходимый для выполнения бизнес-процесса. Поставщики бизнес-процесса делятся на внешних и внутренних. Внешние – другие организации, внутренние – подразделение организации или другой бизнес-процесс.

Выходные потоки или выходы бизнес-процесса – объекты (материальные или информационные), создаваемые в процессе деятельности и потребляемые другими бизнес-процессами или клиентами внешними по отношению к компании. То, что возникает в результате преобразования входных потоков (информация, товар, услуга). Успешность выходов определяется тем, достигают (или перевыполняют) ли они поставленные задачи.

Ресурсы (механизмы) бизнес-процесса – материальный или информационный объект, который используется для выполнения процесса, но не является входом процесса. Основное отличие ресурса от входа бизнес-процесса – многократное использование. К ресурсам процесса могут относиться: информация (документы, файлы), материалы, финансы, персонал, программное обеспечение, среда и пр. Информация может одновременно относиться ко входам и ресурсам процесса. Например, счет на оплату является входом для финансовой службы. Выходом является оплаченный счет. Для основного процесса бюджет, в рамках которого производится коммерческая оплата счетов, является ресурсом (рис. 11).

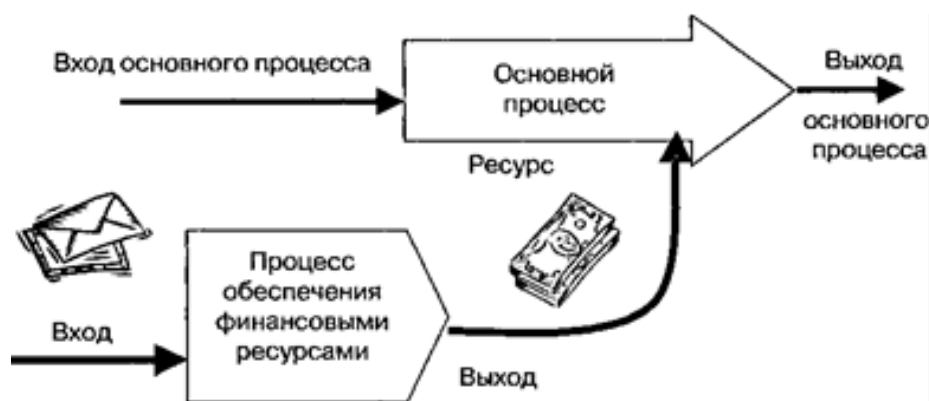


Рисунок 11 – Превращение входа в выход, а затем в ресурс основного процесса [12]

Управляющее воздействие (управление) – то, что устанавливает, регулирует процесс и влияет на него, но не преобразуется им. Управляющее воздействие можно разделить на внешнее и внутреннее. Внутреннее управление состоит процедур, заданий, производственных графиков, бюджета; внешнее – ограничения внешней среды (законодательная система, отраслевые требования). Управление может быть обязательным и рекомендуемым [5].

В табл.4 отражены не только непосредственно определения, но и проанализированы разного рода ограничения существующих подходов.

Таблица 4 – Сравнение определений бизнес-процессов

Автор	Определение	Ограничения подхода
М.Хаммер и Дж.Чампи [29]	Бизнес-процесс – это набор операций, которые в комбинации создают результат, имеющий ценность для потребителя, например разработку нового продукта.	Ориентация на ценность/ клиента
М.Робсон [26]	Бизнес-процесса – поток работы, переходящего от одного человека к другому.	Ориентация на внутренние процессы, выделяет персонал, как отдельный элемент, не рассматривает влияние внешнего окружения
В.В. Репин, В.Г.Елиферова [12]	Бизнес-процесс - это устойчивая, целенаправленная совокупность различных видов деятельности,	Ориентация на ценность/ клиента

	которая на входе использует один или несколько видов ресурсов и преобразует их в выходы, представляющие полезность для потребителя.	
О.П. Глудкин [7]	Совокупность взаимосвязанных ресурсов и деятельности, которые преобразуют вход процесса в соответствующий его выход.	Ориентация на внутренние процессы, не учитывает потребительскую ценность
В.А. Лapidус [19]	Любая организованная деятельность, спланированную генерировать предварительно установленный для определенного пользователя выход, обеспечить при этом необходимый вход процесса	Ориентация на внутренние процессы, не учитывает потребительскую ценность
С. Джордж, А. Ваймерскирх [9]	Группа родственных задач, которые описывают, как создать продукт или услугу, чтобы удовлетворить потребителя	Ориентация на потребителя
И.Беккер [3]	Бизнес-процесс – это особый процесс, который служит осуществлению основных целей организации и описывает центральную сферу его деятельности.	Ориентация на внутренние процессы, не учитывает потребности персонала, не рассматривает влияние внешнего окружения
Стандарт ИСО 9001:2000 [8]	Бизнес процесс – это устойчивая и целесообразная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы, представляющие ценность для клиента.	Ориентация на ценность/ клиента

Итак, если обобщить данные формулировки, то бизнес-процесс означает любые виды деятельности в работе предприятия, которые в совокупности создают ценный результат для потребителя и предприятия.

Существует множество классификаций бизнес-процессов в зависимости от целей анализа, но, к сожалению, не имеется единой общепринятой классификации. Рассмотрим наиболее часто используемый

зарубежными и отечественными исследователями метод классификации – в зависимости от предназначения.

Данный подход предложен NTNU/SINTEF (Трондхейм) при реализации проекта TOPP на основе бенчмаркинга [14, с.46]. Согласно данной классификации, все процессы структурированы в соответствии с теорией М. Портера на:

1. первичные (основные) процессы –создающие ценности процесс, которые начинаются от внешнего потребителя и заканчиваются внешними поставщиками;
2. поддерживающие процессы, которые не создают добавленную ценность, но которые необходимы для обеспечения основных процессов (например, управление финансами и управление персоналом);
3. процессы развития – это процессы, которые позволяют создавать цепочку ценности в основном и во вспомогательных процессах (например, разработка продукции и развитие отношений с поставщиками)

В дальнейшем, в Плипутском университете США доработали данную классификацию и выделили пять типов бизнес-процессов (рис. 12) [35].

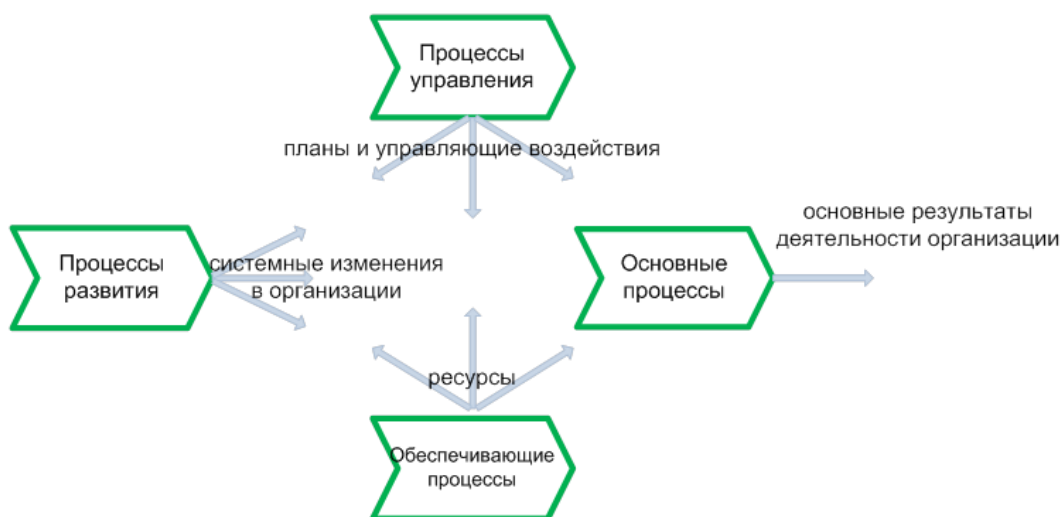


Рисунок 12 – Классификация бизнес-процессов организации в зависимости от предназначения

Классификация бизнес-процессов с указанием назначения процесса и выходы процесса приведена в табл.5.

Таблица 5 – Классификация бизнес-процессов

Тип бизнес-процесса	Назначение процесса	Основной результат (выход) процесса
Основные процессы	Создание ценности для потребителей организации	Ценность для потребителя (окончательная или промежуточная)
Обеспечивающие процессы	Предназначены для обеспечения ресурсами остальных бизнес-процессов и ориентированные на поддержку их универсальных черт	Ресурсы для всех других видов процессов
Процессы управления	охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и системы в целом	Планы и управляющие воздействия для всех других видов процессов
Процессы развития	направлены на развитие организации или отдельных подсистем (совершенствование производимого товара или услуги, технологий, модификации оборудования)	Изменения в организации (изменения в инфраструктуре, новые методы взаимодействия внутри организации и т. п.).

Стоит отметить, что независимо от подхода к классификации бизнес-процессов, в первую очередь выделяют процессы, приносящие ценность для потребителя [13]. Организациям в своей деятельности важно не только правильно описать бизнес-процессы и составить их схемы, но и грамотно их классифицировать. Это позволит в дальнейшем построить сеть бизнес-процессов организации, а также выявить отдельные лишние и неэффективные бизнес-процессы, снижающие эффективность работы предприятия в целом.

Общая рыночная ценность, создаваема компанией на B2B рынке, включает несколько составляющих, в ходе исследования определено, что ценностное предложение состоит из:

1. ценности самого товара/услуги;
2. ценности инфраструктуры;

3. ценности сервиса (сервисный процесс);
4. ценности имиджа (маркетинговый процесс).

В процессе исследования было выяснено, что компании, ориентирующиеся на создание новых потребительских ценностей, часто становятся более привлекательными для потребителя, меняя, таким образом, модель бизнеса и структуру рынка.

Факторы, создающие ценность для потребителя, используются при декомпозиции выделенных видов деятельности. Он участвует на каждом этапе формирования ключевых бизнес-процессов внутри предприятия.

2.2 Использование концепции создания ценности при формировании бизнес-процессов организации

При создании модели бизнес-процессов организации приходится решать задачу выделения отдельных бизнес-процессов. Для решения этой задачи используются разные подходы:

1. функциональный подход предполагает выделение бизнес-процессов исходя из функций, выполняемых подразделениями;
2. продуктовый подход — исходя из результатов процессов (товаров и услуг, которые производит организация);
3. матричный подход: модель бизнес-процессов представляет собой матрицу, каждый элемент которой является отдельным бизнес-процессом, отражающим подсистемы и этапы жизненного цикла производимого продукта;
4. подход, основанный на анализе цепочек создания ценности.

Рассмотрим более детально подход, основанный на анализе цепочек создания ценности.

Данный подход основывается на описанной М. Портером цепочке создания ценности. В цепочке выделяются основные бизнес-процессы и поддерживающие бизнес-процессы. Основные процессы обеспечивают

операционный цикл производства, а поддерживающие процессы обеспечивают функционирование бизнес-системы и сопровождают создание продукта на всем протяжении его жизненного цикла [24]. М. Портер указал, что покупатели приобретают не продукт как таковой, а его ценность лично для себя, и, поэтому чтобы предприятие могло точно определить свои конкурентные преимущества, необходимо рассмотреть всю последовательность процесса создания именно этой ценности. Иными словами, цепочка создания ценности представляет собой инфраструктуру, показывающую значимость бизнес-процессов.

Связь между целями организации и существующими ценностями – это процесс создания ценностей, важнейший в каждой организации. Это путь, ведущий к результатам и созданию новых ценностей. Без создания ценностей цели любого бизнеса окажутся бессмысленными. Процесс создания ценностей в каждой области деятельности происходит по-разному, может даже отличаться от компании к компании. Цепочка создания ценности представляется через построение моделей деятельности в виде бизнес-процессов верхнего уровня.

М. Портер впервые описал структурное взаимодействие всех подразделений компании в модели создания ценности, включающей девять видов деятельности (звеньев), в которой пять звеньев, он выделял, как основные, остальные, как вспомогательные виды деятельности (рис.) [24]. Также Портер отмечал, что степень оценивания продуктов или услуг потребителями определяется тем, как выполняются функции, необходимые для разработки, производства, выведения на рынок, поставок и обслуживания товаров или услуг. Общий процесс, основанный на классической концепции цепочки ценностей М. Портера, представлен на рис. 13.

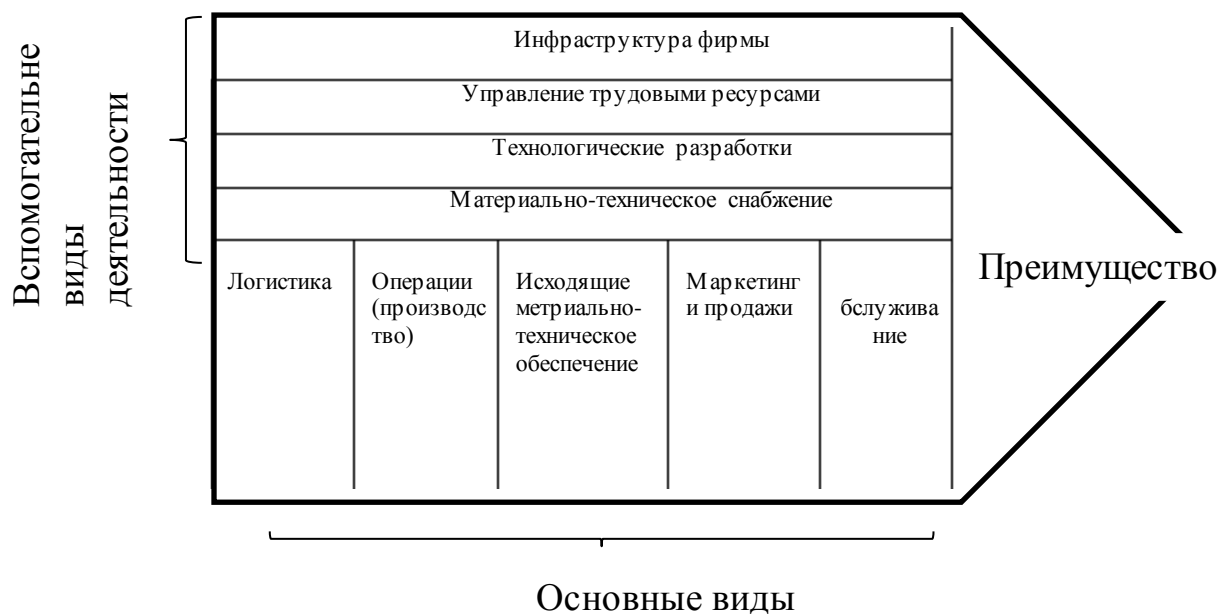


Рисунок 13 – Цепочка создания ценности, М. Портер [24]

О. Юлдашева предлагает более модернизированную модель создания ценности с учётом формирования сетевых сообществ. Также отличительной особенностью от модели М. Портера является то, что в ней выделены четыре иерархических уровня, расположенных по степени влияния на процесс создания ценности. Высший уровень обеспечивает функционирование и интегрированное взаимодействие других функциональных сфер управления и подразделений в процессе создания потребительской ценности. В системе управления процессом создания ценности ответственным за принятие решений может являться как сама компания, так и лицо или группа лиц, которые разрабатывают основную идею бизнеса, и контролируют пять составляющих процесса создания ценности, выделенных на втором уровне (рис. 14) – управление персоналом, финансы, развитие технологий и НИОКР, логистика и маркетинг.



Рисунок 14 – Структура процесса создания ценности для потребителя, О. Юлдашева [31]

На первом уровне компании необходимо самостоятельно регулировать процесс создания ценности в целях обеспечения качества, в то время как исполнение некоторых других функций может быть передано компаниям-партнёрам на аутсорсинг. Подсистемы второго уровня данной модели выполняют разработку и планирование создания ценности, хотя частично они выполняют и операционные функции процесса производства и перемещения.

Отличительная особенность этих сфер деятельности заключается в том, что они представляют собой предпринимательский потенциал и включают в себя нематериальные активы (человеческие, технологические, инновационные, логистические, маркетинговые). Третий уровень должен обеспечить организацию бизнес-процессов с учётом максимизации потребительской ценности (принимая во внимание значимость тех или иных отдельных элементов для целевой аудитории) и минимизации затрат на её создание, доставку и сервис. Процесс фактического производства и доставки комплексного решения до потребителей описан на четвёртом уровне и включает такие подсистемы как, снабжение (закупки), производство, сбыт и

распределение, обслуживание покупателя до, в процессе и после приобретения.

Согласно точке зрения О. Юлдашевой, данная модель имеет особое значение, поскольку «именно эти сферы обеспечивают долгосрочные конкурентные преимущества и развитие компетенций фирмы» [31]. Преимуществом данной модели является то, что она определяет приоритеты в системе управления процесса создания ценности для разных функциональных сфер деятельности (функционирование которых зависит от специфики деятельности компании), а также объясняет современные методы организации деятельности компаний.

Стоит отметить, что М. Портер, исследуя механизмы формирования конкурентных преимуществ, рассматривал цепочку ценности в рамках одной компании, в то время как современный процесс создания ценности представляет собой процесс, осуществляемый множеством бизнес-партнёров, сетевым сообществом, что как раз и подразумевает модель, предложенная О.У. Юлдашевой.

Таким образом, подход по добавленной ценности для клиента наиболее актуален, так как он позволяет выделить бизнес-процессы, которые предназначены непосредственно для создания результатов деятельности предприятия – ценности для клиента. А также бизнес-процессы, которые играют вспомогательную роль, обеспечивая необходимую инфраструктуру и средства управления при выполнении первичных бизнес-процессов, что помогает при проведении анализа процессов и их оптимизации на предприятии.

Стандартного списка бизнес-процессов не существует, каждое предприятие разрабатывает собственный перечень основных бизнес-процессов, так как продукт, как ценность для клиента, для каждого предприятия уникален. Однако в каждой отрасли можно выделить ключевые бизнес-процессы.

2.3 Подходы к совершенствованию бизнес-процессов с учетом ценности для потребителя

Совершенствование бизнес-процессов является одним из самых популярных инструментов управления и повышения результативности бизнеса. При этом методы совершенствования бизнес-процессов рассматривают в рамках определенных подходов. Можно выделить два основных подхода, в процессной теории управления процессами, к совершенствованию бизнес-процессов: постепенный и кардинальный.

Постепенный (по Э. Демингу) – это пошаговое совершенствование отдельных фрагментов процессов в рамках существующей организационной структуры, которое требует незначительных вложений. К постепенным методам относятся: метод быстрого анализа решения (FAST), бенчмаркинг процесса, всеобщий менеджмент качества.

Кардинальный (по М. Хаммеру и Дж. Чампи) – это существенные изменения существующих процессов, ведущее к изменению организационной структуры управления. К кардинальным методам совершенствования процессов можно отнести реинжиниринг бизнес-процессов.

Несмотря на различие подходов к улучшению бизнес-процессов, они совместимы, и на практике при оптимизации деятельности компании применяют как постепенные, так и кардинальные. Данные подходы применяются на разных этапах жизненного цикла организации либо одновременно, но для различных бизнес-процессов.

Совершенствование бизнес-процессов в рамках данных подходов выполняется с помощью ряда методов:

1. методика быстрого анализа решения (FAST);
2. бенчмаркинг процесса;
3. реинжиниринг процесса;
4. всеобщий менеджмент качества;

5. теория ограничения систем;
6. бережливое производство.

Методика быстрого анализа решения (FAST) представляет собой совершенствование определенного процесса в течение трех месяцев. В основе данной методики лежит быстрое определение способов улучшения процесса в ходе совещания группы, которое длится от двух до трех дней. Типичным улучшением методики FAST является снижение издержек и длительности цикла процесса. В результате применения методики FAST возможно улучшение экономических показателей на 5 – 15 % [23].

Бенчмаркинг процесса основывается на сравнительном анализе бизнес-процессов предприятия с эталонными процессами других компаний, выполняющих схожий вид деятельности. Главной целью бенчмаркинга является выявление причин лучшего функционирования бизнес-процессов, а также улучшения текущих бизнес-процессов организации, в которой проводится исследование [22]. Благодаря бенчмаркингу возможно снизить затраты, длительность цикла и уровень ошибок на 20-50 %.

Реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering; BPR) – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность [30]. Основателями данной методики являются М. Хаммер и Дж. Чампи. Реинжиниринг бизнес-процесса включает следующие этапы.

1. Разработка образа будущей организации, то есть построение картины того, как следует развивать бизнес, чтобы достичь стратегических целей.
2. Анализ существующего бизнес-процесса
3. Разработка новых и/или существенно измененных процессов.
4. Внедрение новых бизнес-процессов.

Важным аспектом является то, что этапы реинжиниринга выполняются параллельно для разных бизнес-процессов, при этом некоторые из них неоднократно повторяются. При успешной реализации реинжиниринга бизнес-процессов возможно улучшение экономических показателей на 100-500 %.

Всеобщий менеджмент качества или TQM (Total Quality Management) – это общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов. Главной целью TQM является планомерное достижение предприятием поставленных задач путем непрерывного улучшения работы. Методика TQM состоит из двух механизмов:

- контроль качества (Quality Assurance; QA) – поддержание необходимого уровня качества;
- повышение качества (Quality Improvements; QI)– существующий уровень качества необходимо не только поддерживать, но и непрерывно повышать.

Основоположником данного метода является Э. Деминг, который представляет непрерывное повышение качества бизнес-процессов в виде цикла. Цикл Деминга (цикл PDCA) – это круг качества, то есть непрерывная работа, которая направлена на совершенствование процесса, а также оптимизацию всех объектов и единиц (рис. 15).

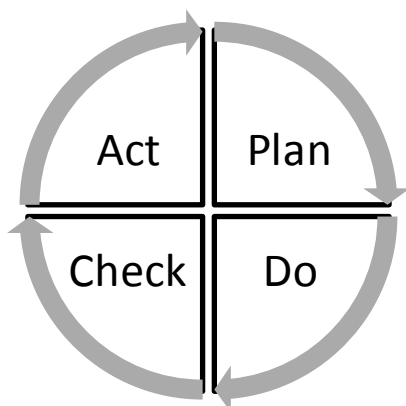


Рисунок 15 – Цикл Деминга (PDCA) [30]

Управление данным циклом состоит из следующих этапов.

- Планирование (Plan). На данном этапе происходит установление целей и процессов, необходимых для достижения целей, планирование работ по достижению целей процесса и удовлетворения потребителя, планирование и распределения необходимых ресурсов.
- Выполнение (Do). На данном этапе происходит выполнение запланированных работ.
- Контроль (Check). На данном этапе происходит сбор информации и контроль результата на основе ключевых показателей эффективности (KPI), получившегося в ходе выполнения процесса, анализ отклонений и установление их причин.
- Воздействие (управление, корректировка) (Act). На данном этапе принимаются меры по устранению причин отклонений от запланированного результата, вносятся изменения в планирование и распределении ресурсов.

Таким образом, данный метод позволяет непрерывно совершенствовать все бизнес-процессы компании.

Теория ограничения систем – это методика совершенствования бизнес процессов, основывающаяся на поиске и управлении главным ограничителем системы предприятия, который предопределяет эффективность всей деятельности компании. Автором данной методики является Э. Голдратт. Теория ограничения систем направлена на выявление и устранение слабого места в деятельности организации, которое ограничивает возможности роста компании, а также ее эффективного функционирования.

Бережливое производство – концепция управления предприятием, главной задачей которой является устранение всех видов потерь в процессе производства. Главной целью бережливого производства является определение ценности продукта для конечно потребителя, и устранение всех действий, которые не добавляют ценности, но потребляют ресурсы. Основные этапы бережливого производства [6]:

1. определить ценность конкретного продукта;

2. определить поток создания ценности для этого продукта;
3. обеспечить непрерывное течение потока создания ценности продукта;
4. позволить потребителю вытягивать продукт;
5. стремиться к совершенству.

Таким образом, бережливое производство является системным подходом, позволяющим определить процесс создания ценности; устранить элементы процесса, не создающие ценность; выстроить действия по созданию ценности в лучшей последовательности. В настоящее время данная методика является одной из самых актуальных концепций и получила широкое распространение в таких сферах деятельности как: медицина, логистика, торговля, строительство и т.п.

Сравнительный анализ преимуществ и недостатков рассмотренных методик представлен в табл. 6.

Таблица 6 – Сравнение преимуществ и недостатков методик совершенствования БП

Методика совершенствования БП	Преимущества	Недостатки
Методика быстрого анализа решения (FAST)	минимальные затраты на реализацию и быстрая выработка решения	относительная локальность (исследование процесса проводится без учета взаимосвязей и взаимозависимостей с другими бизнес-процессами); меры по улучшению процесса могут быть эффективными непродолжительное время
Бенчмаркинг процесса	незначительное время реализации; относительно невысокие издержки, связанные с улучшением процесса; сокращение затрат и длительности цикла процесса на 20-50%	перенос проблем/ошибок, которые возникли в процессе построения и функционирования бизнес-процессов в эталонной компании
Реинжиниринг процесса (BPR)	существенное улучшение эффективности бизнес-процессов компании (на 100-500%); возможность	сложность применения данной методики; значительные временные и финансовые затраты

	радикального обновления	
Всеобщий менеджмент качества (TQM)	непрерывное совершенствование бизнес-процессов	требуется высокий уровень вовлеченности персонала
Теория ограничения систем	незначительные финансовые затраты	значительные временные затраты; сложность аналитических работ для выявления ограничителей системы
Бережливое производство	непрерывное устранение всех видов потерь в деятельности организации	высокая стоимость внедрения; значительные временные затраты на стадии внедрения

Все подходы к совершенствованию бизнес-процессов имеют свои сильные и слабые стороны. Выбор данных подходов зависит от специфики предприятия выпускаемой продукции или оказываемой услуги, состояния организации, стиля руководства.

3 Разработка методики формирования бизнес-процессов организации на B2B рынке на основе создания потребительской ценности (на примере ООО «Элкас»)

3.1 Анализ основных бизнес-процессов компании ООО «Элкас»

Торгово-сервисный центр «Элкас» существует на рынке более 17 лет. Основным видом деятельности компании по ОКВЭД является торговля оптовая прочими машинами, приборами, аппаратурой и оборудованием общепромышленного и специального назначения. За 2017 год прибыль компании составила 2897 тыс. руб.

Миссия компании заключается в надежном и качественном обеспечении организаций малого и среднего бизнеса контрольно-кассовой техникой и систем учета.

ООО «Элкас» работает на рынке B2B. Основным сегментом потребителей компании являются: компании различных направлений бизнеса: розничная и оптовая торговля, производство, сфера услуг и др.

Торгово-сервисный центр «Элкас» предоставляет следующий ассортимент товаров: POS-системы; весовое оборудование; принтеры и сканеры штрих-кодов; терминалы сбора данных; противопожарное оборудование; расходные материалы; программные продукты (1С, Frontol, Далион). Сервисный центр «Элкас» оказывает услуги по сервисному ремонту и проверке весового оборудования, автоматизации торговли и техническому обслуживанию контрольно-кассовой техники. Так, компания осуществляет как комплексные работы по внедрению и сопровождению систем учета и управления, техническому обслуживанию контрольно-кассовой техники, так и осуществляет поставку контрольно-кассовой техники и оборудования.

Организационная структура торгово-сервисного центра «Элкас» представлена на рис. 16.



Рисунок 16– Организационная структура ООО «Элкас»

Менеджер по продажам помогает клиенту сделать правильный выбор при покупке оборудования и контрольно-кассовой техники, которая будет соответствовать специфике деятельности компании клиента, дает рекомендации по дополнительному торговому оборудованию. Мастера выполняют сервисные ремонты, высококвалифицированные инженеры данного сервисного центра помогают клиентам решать комплексные задачи любой сложности. Менеджер по снабжению занимается закупками ТМЦ.

С целью выявления слабых и сильных сторон предприятия, его возможностей и потенциальных угроз был проведен Swot-анализ ООО «Элкас». Результаты проведенного анализа представлены в табл. 7.

Таблица 7 – SWOT-анализ ООО «Элкас»

	Opportunities (Возможности) Изменения в Федеральном законе «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации» №254-ФЗ Расширение ассортимента Введение программ, позволяющих снизить затраты компании (например, CRM-системы)	Threats (Угрозы) Ужесточение законодательства в сфере ведения бизнеса Снижение предпринимательской активности Появление новых конкурентов Появление товаров-субститутов
Strengths (Сильные)	SO (Сила и возможность)	ST (Сила и угроза)

стороны) Квалифицированные мастера Сформированная база постоянных клиентов Качественный сервис Наличие трех филиалов в разных районах города Продукция от ведущих производителей	Изменения в законе увеличивает целевой сегмент потребителей, увеличение доли рынка	Сохранение доли рынка, благодаря качеству оказываемых услуг, расширение ассортимента
Weaknesses (Слабые стороны) Отсутствие маркетинговой стратегии Отсутствие отдела маркетинга Отсутствие необходимых информационных систем; Неэффективные операции по поиску и текущей работе с клиентами; Ограниченный ассортимент	WO (Слабость и возможность) Разработка маркетинговой стратегии и внедрение CRM системы позволит увеличить прибыль, путем привлечения новых клиентов и эффективным взаимодействиям с текущими клиентами	WT (Слабость и угроза) Возможность смены деятельности с наименьшими потерями

Если предприятия ООО «Элкас» не будет обращать внимание на возможности и угрозы деятельности, это скажется на потере доли рынка и повлечет за собой снижение прибыли.

Для оценки конкурентных отношений в рассматриваемой отрасли был проведен конкурентный анализ по методике М. Портера. Основными конкурентами ООО «Элкас» являются: ООО «Компас-Т», ООО «Альянс систем», ООО «Фартов». В табл. 8 приведен сравнительный анализ конкурентоспособности компании, 1 соответствует ООО «Элкас», 2 – ООО «Компас-Т», 3 – ООО «Фартов», 4 – ООО «Альянс Систем».

Таблица 8 – Сравнительный анализ конкурентоспособности

Факторы	Весомость фактора в баллах	Оценка в сравнении с услугами конкурентов				Интегральная оценка в баллах			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Широта и полнота ассортимента	10	3	4	4	5	30	40	40	50
Комплексное решение для потребителя	15	4	5	3	5	60	75	45	75

Быстрота обработки запроса	15	3	3	5	4	45	45	75	60
Компетентная консультация	20	5	5	3	4	100	100	60	80
Условия сотрудничества	20	5	4	5	4	100	80	100	80
Место расположения	10	5	3	3	3	50	30	30	30
Наличие товара на складе	10	3	4	4	3	30	40	40	30
Интегральная оценка	10	3	4	4	5	30	40	40	50

По данным табл. 8 построим многоугольник конкурентоспособности для наглядности представления данных (рис. 17).

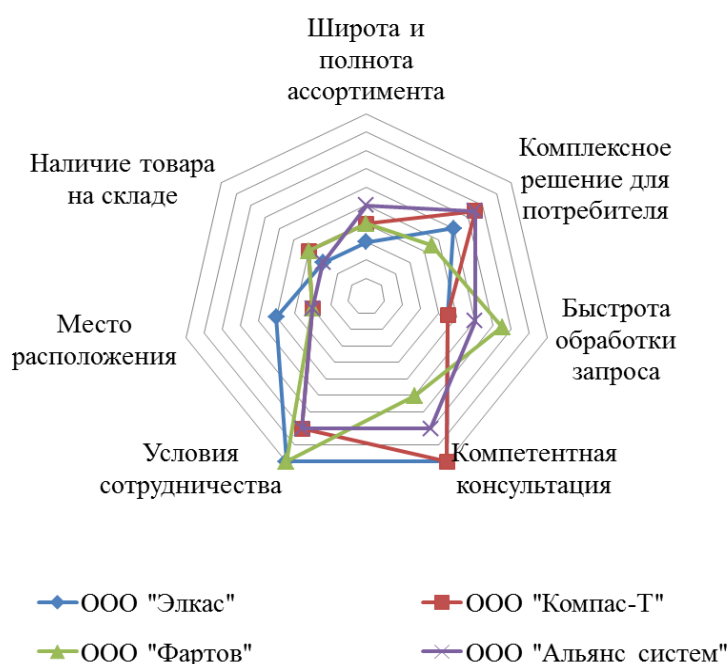


Рисунок 17 – Многоугольник конкурентоспособности компании

Из табл. следует, что ООО «Элкас» имеет интегральную оценку показателей, характеризующих предоставляемые услуги выше, чем у компаний-конкурентов. Однако в разрезе отдельных показателей «Элкас» проигрывает конкурентам по таким показателям как: широта и полнота ассортимента, комплексное решение для потребителя, быстрота обработки запроса, ассортимент в наличии.

Работа каждой компании строится из бизнес-процессов. Деятельность ООО «Элкас», как и любого другого предприятия, складывается из 3 видов процессов: основных, обеспечивающих и управленческих.

Стоит отметить, что на данный момент в компании ООО «Элкас» не описаны и не регламентированы бизнес-процессы, работа ведется на основе устоявшихся правил, хранящихся в умах сотрудников. При такой организации деятельности неизбежны потери различных видов ресурсов (материальных, финансовых, временных, человеческих).

На рис. 18 представлена контекстная диаграмма бизнес-процессов компании ООО «Элкас».



Рисунок 18 – Контекстная диаграмма бизнес-процессов ООО «Элкас» («как есть»)

К обеспечивающим бизнес-процессам относятся: административно-хозяйственное обеспечение, юридическое обеспечение, бухгалтерский учет, обеспечение персоналом.

К управленческим можно отнести следующие процессы: стратегическое управление, управление финансами.

Остановимся более детально на основных бизнес-процессах. К ним относятся:

- предпродажная подготовка;
- продажа товаров и услуг;
- сервисное обслуживание.

Продажа товаров и услуг

На рис. 19 представлена идентификация текущего состояния бизнес-процесса «Продажа товаров и услуг».

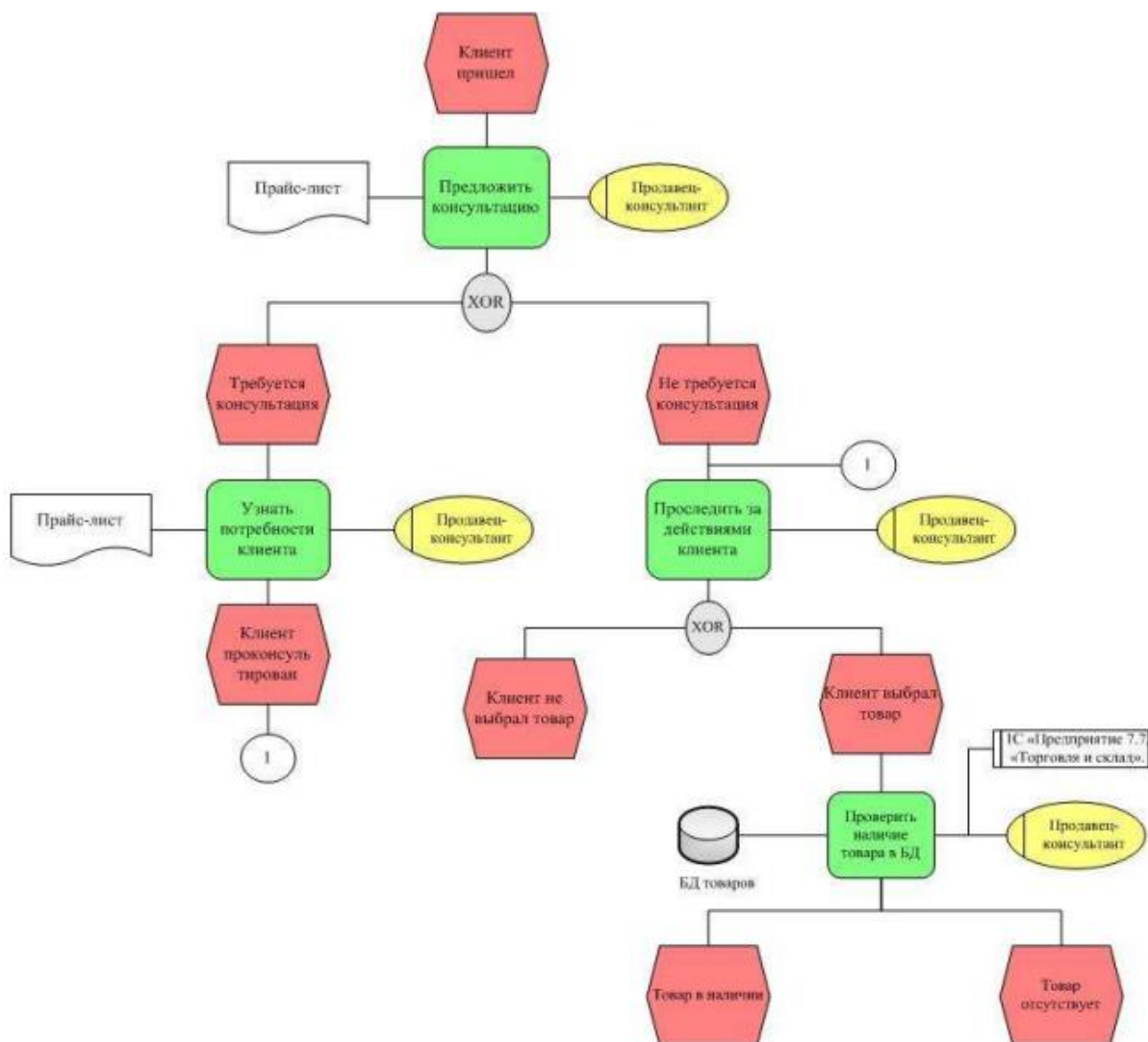


Рисунок 19 – EPC-модель «как есть» бизнес-процесса «Продажа товаров и услуг»

Клиент посещает магазин, менеджер по продажам консультирует его, выявляет потребности клиента, подбирает необходимый товар. Также клиенту предлагают доставку, в случае согласия клиент заполняет заявку на

доставку. Если клиент отказался о доставки, то менеджер по продажам оформляет товар.

Для анализа проблем выбран бизнес-процесс «Продажа товаров и услуг». Постоянное совершенствование этого процесса играет главную роль в получении прибыли. Совершенствование на данном этапе должно быть направлено на сокращение временных и трудовых затрат.

Для проведения анализа необходимо выбрать один из существующих методов его проведения, в рассматриваемом случае оптимальным решением будет SWOT-анализ процесса (табл. 9).

Таблица 9 – SWOT-анализ процесса «Продажа товаров и услуг»

<u>Сильные стороны</u>	<u>Слабые стороны</u>
1. опытный персонал 2. рациональное распределение нагрузки на сотрудников	1. относительно небольшой выбор товара 2. скорость процесса 3. отсутствие товара на складе
<u>Возможности процесса</u>	<u>Угрозы процесса</u>
1. внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами 2. дополнение систем мотивации и санкционирования сотрудников 3. проведение маркетингового анализа 4. привлечение новых клиентов	1. ошибки при консультации клиентов 2. возвраты товара 3. проведение неэффективной консультации клиентов

Таким образом, были выявлены следующие слабые стороны процесса:

- относительно небольшой выбор товара является проблемой масштабов компании и не касается взаимоотношения с клиентами. Решение данной проблемы возможно в долгосрочной перспективе;
- скорость процесса является особенностью организаций данной специфики, так как для выполнения процесса необходимо взаимодействовать с несколькими сотрудниками и заполнять бумаги, что увеличивает общую длительность процесса;
- отсутствие товара на складе, причиной является отсутствие автоматизированной системы учета ТМЦ, отсутствие товара в связи с нарушениями сроков поставки и отсутствие анализа предпочтений клиента и анализа рынка в целом.

Для совершенствования процесса взаимодействия с клиентами рекомендуется внедрение CRM-системы. В целом стоит отметить, что компания уже использует 1С, поэтому дополнительная ИС внедряется при условии возможности ее синхронизации с уже используемым программным продуктом.

Функции, которые должна обеспечить внедренная система для более эффективной реализации процесса:

- обеспечение возможности оформления заказа товара через мобильное приложение;
- привлечение новой клиентской базы;
- общее повышение лояльности клиентов;
- общее улучшение информационной поддержки клиентов;
- сокращение времени исполнения заказов.

Далее, чтобы эффективно модернизировать процесс необходимо сравнить доступные на рынке CRM-системы. Для того, чтобы обеспечить выполнение функций описанных выше, подходят следующие программные продукты: amoCRM, Pipedrive, Zoho CRM, Insightly.

Так как их функционал схож, то целесообразно выбирать систему из соображения минимальных затрат и совместимостью с существующей ИС (табл. 10).

Таблица 10 – Сравнение CRM-систем

Название CRM-системы	Стоимость одного рабочего места, (руб.)	Совместимость с 1С
amoCRM	60000	Легкая, интеграция данных с другими ИС
Pipedrive	84000	Требует трудозатраты на дополнительные настройки
Zoho CRM	120000	Легкая, интеграция данных с другими ИС
Insightly	240000	Легкая, интеграция данных с другими ИС

Очевидно, что наиболее подходящей по цене и потребностям компании является система amoCRM. Высокая цена других систем обусловлена тем, что у них более высокий функционал, в котором не нуждается ООО «Элкас». EPC-модель бизнес-процесса «Продажа товаров и услуг» после внедрения предложенных рекомендаций представлена на рис. 20.

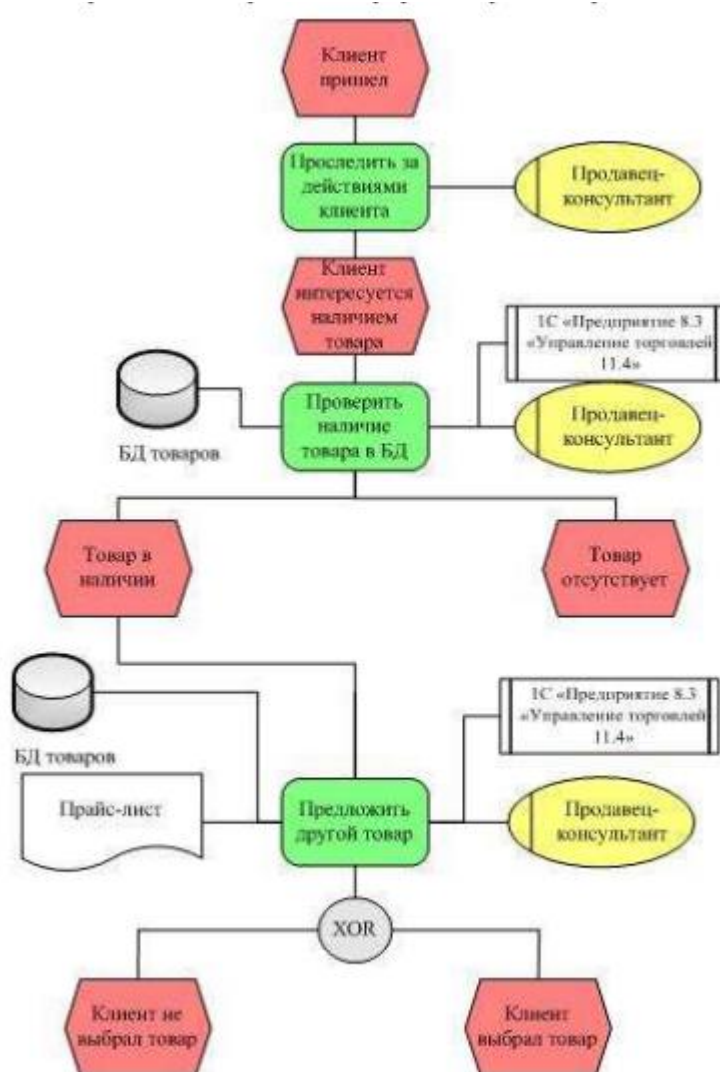


Рисунок 20 – EPC-модель «как надо» бизнес-процесса «Продажа товаров и услуг»

Клиент узнает информацию о наличии товара на складе от менеджера по продажам. Если товар присутствует, то менеджер предлагает приобрести дополнительный товар, проводится демонстрация товара. Если товар отсутствует, то клиент может оставить заявку и менеджер занесет данного

клиента в AmoCRM, и в дальнейшем клиент сможет забрать заказ в удобное для себя время. Также клиенту предлагают доставку, в случае согласия, клиент заполняет заявку на доставку.

Таким образом, сравнивая схемы до внедрения предложенных решений и после, можно сделать вывод, что предлагаемые решения позволят сократить временные и трудовые затраты. А именно сократится время на консультирование клиента и сократится количество бракованных товаров, так как присутствует контроль за передвижением товаров.

Также, в ходе анализа было выявлено, что проблемами являются длительное обслуживание, отсутствие товара и контроля над поставкой товаров, т.е. после оформления заказа на поставку отсутствует контроль за передвижением товара.

Предпродажная подготовка

Основным бизнес-процессом предпродажной подготовки является закуп товара. Данный процесс был описан с помощью нотации EPC в программе Business Studio (рис. 21). Нотация EPC (Event-Driven Process Chain - событийная цепочка процессов) используется для описания процессов нижнего уровня. Диаграмма процесса в нотации EPC, представляет собой упорядоченную комбинацию событий и функций. Для каждой функции могут быть определены начальные и конечные события, участники, исполнители, материальные и документальные потоки, сопровождающие её, а также проведена декомпозиция на более низкие уровни [11].

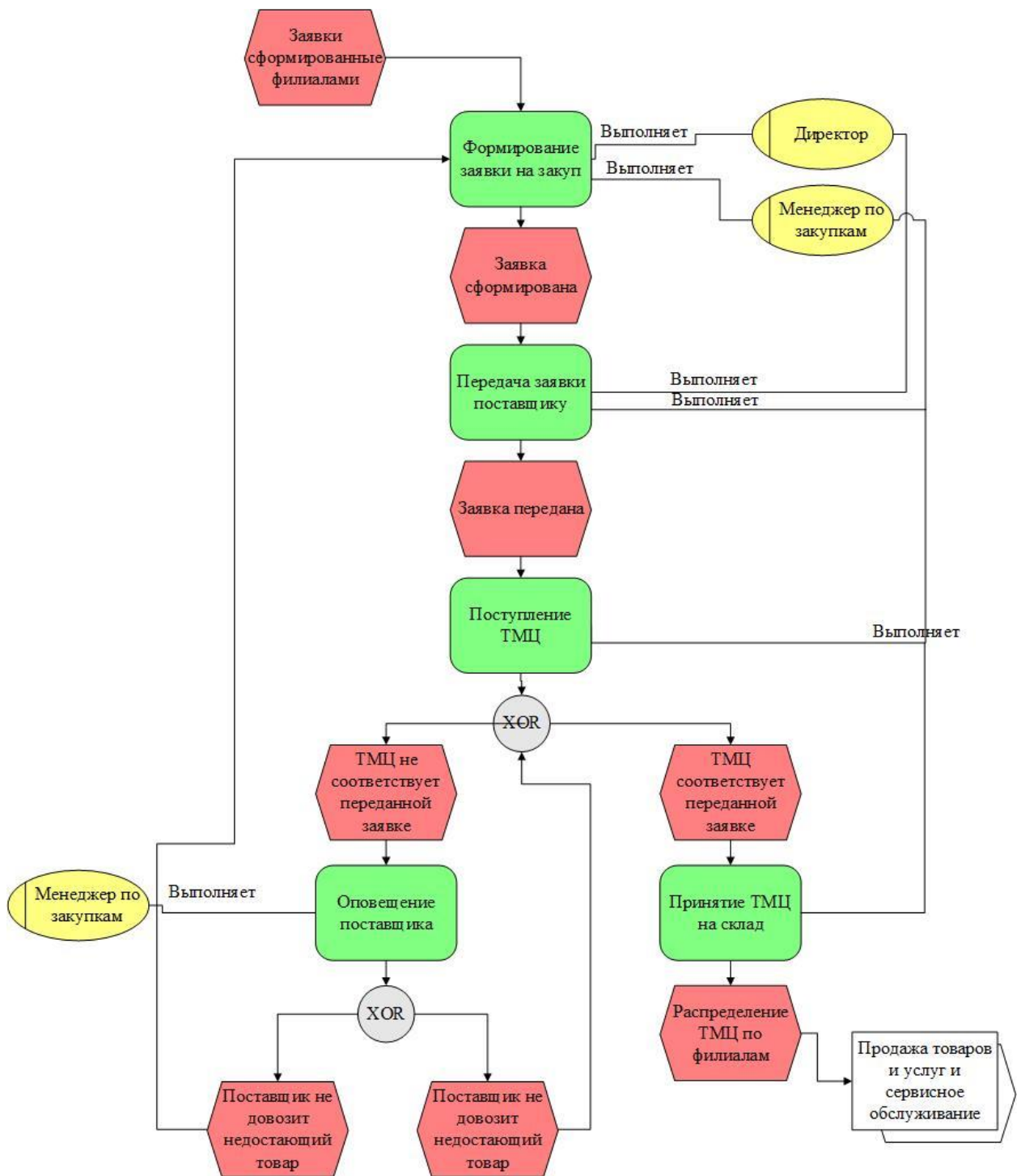


Рисунок 21 – Диаграмма процесса «Закуп» в ООО «Элкас» в нотации EPC «как есть»

Как видно из рис. 21, формирование заявки на закуп ТМЦ осуществляется двумя исполнителями одновременно (менеджером по закупкам и директором), без четкого согласования между собой, в результате чего возникает ситуация, когда заказали материалов, больше чем нужно, что в свою очередь приведет к затовариванию материалов на склад. Также может

возникнуть обратная ситуация, когда комплектующих заказали в недостаточном количестве, а может вообще не заказали какой-то товар, надеясь на второго исполнителя. Одной из основных мер улучшения данного бизнес-процесса является назначение одного исполнителя, который будет заниматься формированием заявок на закуп, и нести за это ответственность, что позволит избежать подобных ситуаций и значительно снизить потери на данном этапе. Кроме того, эта мера позволит сократить затраты на оплату труда.

Еще одной мерой, которая позволит в будущем уменьшить трудозатраты на данный бизнес-процесс, а соответственно сократить и денежные расходы на него, является его автоматизация и создание единой базы поставщиков.

На рис. 22 представлено, как будет выглядеть бизнес-процесс процесса «Закуп» в ООО «Элкас» в нотации EPC после осуществления предложенных мер.

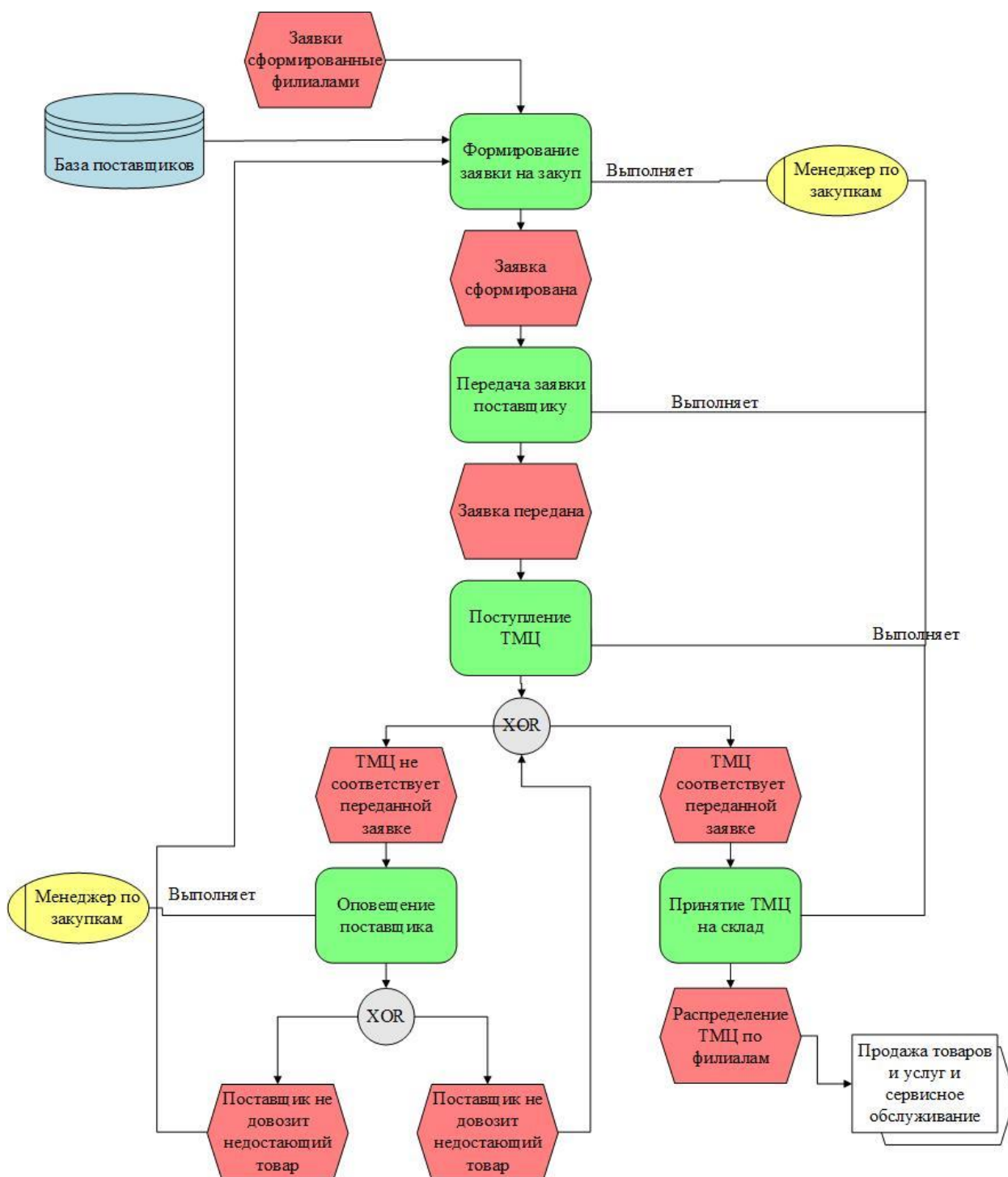


Рисунок 22 – Диаграмма процесса «Закуп» в ООО «Элкас» в нотации EPC «как должно быть»

Сервисное обслуживание

При обращении клиента в сервисный центр, ответственное лицо принимает новый заказ, на основании слов клиента вносятся жалобы. После этого происходит расчет примерных сроков выполнения работ и окончательное согласование деталей с клиентом. Затем заказ передается

мастеру, он проверяет предмет наличия необходимых для выполнения заказа запчастей на складе. При отсутствии запчастей, он формирует дозаказ деталей у поставщика.

Опишем данный процесс с помощью нотации IDEF0. На рис. представлена контекстная диаграмма бизнес-процесса «Сервисное обслуживание».

Из представленной диаграммы декомпозиции бизнес-процесса видно, что этап запроса запчастей на складе следует после расчета примерных сроков выполнения работ. Таким образом, основными критериями, осуществляющими негативное влияние на скорость выполнения сервисного обслуживания, являются:

- отсутствие необходимых запчастей на складе;
- технические проблемы (отключение электричества, выход из строя оборудования);
- отсутствие ответственного персонала.

Из перечисленных факторов наиболее время затратным является отсутствия запчастей на складе. Так если остальные проблемы могут быть решены в скором порядке, доставка новых запчастей может занимать значительный период времени. Именно поэтому постоянный резерв товарных единиц на складе способствует минимизации данных потерь.

Таким образом, решением данной проблемы является создание единой системы учета ТМЦ, с помощью которой, мастер, принимающий заказ на сервисное обслуживание сможет проверить наличие комплектующих на складе и обозначить наиболее точные сроки ремонта клиенту. В результате, клиент получит отремонтированное оборудование в срок и лояльность возрастет.

Конкурентоспособность и устойчивость предприятия на рынке заключается в быстром реагировании на изменение окружающей среды, в том числе и покупательского спроса при обеспечении максимальной

эффективности использования ресурсов и затрат. Влияние факторов внешней среды на формирование потребительской ценности рассмотрим более подробно в следующем параграфе.

3.2 Исследование внешней среды, влияющей на формирование потребительской ценности

Взаимосвязь с внешней средой является для организации одной из самых значимых характеристик. Организация в процессе деятельности стремится использовать возможности внешней среды для достижения своих целей. Организации полностью зависимы от внешней среды в отношении факторов, определяющих общие условия, ресурсы и потребителей.

Исследование внешней среды выступает инструментом, посредством которого осуществляется контроль внешних, по отношению к компании, факторов с целью предвидеть возможные угрозы и вновь открывшиеся возможности. Исследование внешней среды дает возможность компании своевременно прогнозировать возникновение возможностей и угроз, разработать план действий на случаи возникновения чрезвычайных обстоятельств, сформулировать стратегию, которая позволит компании учесть ценностные предпочтения потребителей. Степень влияния внешних факторов может быть различной, поэтому внешнюю среду подразделяют на «ближнее» организационное окружение (факторы непосредственно влияют на организацию) и «дальнее» окружение (факторы косвенно влияют на организацию).

Существует два основных подхода к выделению факторов внешней среды:

- 1) факторы прямого и косвенного воздействия;
- 2) факторы макро- и микроокружения организации.

К факторам прямого воздействия относят потребителей, поставщиков, конкурентов, трудовые ресурсы, систему государственных институтов. К

факторам косвенного воздействия: научно-технический прогресс, социально-экономические условия, деятельность групп давления, политические события, международные события.

Потребители – это фактор на современном этапе развития менеджмента рассматривается как его основа. Потребители решают, сможет ли фирма возместить свои издержки, получить прибыль и, следовательно, получить свое развитие. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, её цели и стратегию. Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос. Более того, следует не только прогнозировать, но и оказывать влияние, "создавать" потребительскую ценность.

Конкуренты. Во многих случаях не потребители, а конкуренты определяют, какой товар и по какой цене можно продавать. Более того, потеря, например, 10% доли рынка обычно влечет за собой снижение нормы прибыли на 5-8% [48].

Современное развитие науки и техники в существенно обострило конкурентную борьбу между фирмами. Важнейшим условием процветания фирмы является её постоянное совершенствование. Научное открытие или принципиально новый товар или услуга могут вознести фирму на вершину успеха.

Макроокружение определяет ситуацию в целом в отрасли, а также на том рынке, где работает организация. Применительно к отдельно взятой организации макроокружение обычно не имеет специфического характера. Степень его влияния на различные организации может быть разной (более сильной или более слабой) в зависимости от специфики организации и состояния её внутреннего потенциала. Макросреда имеет следующие компоненты (среды):

- экономическая;
- политическая;
- социальная;
- технологическая.

Анализ внешней среды организации проводится по факторам макро- и микроокружения. Для анализа макроокружения используется, главным образом, PEST–анализ. Опишем его составляющие.

Поскольку на среду работы предприятия напрямую влияют политические факторы, то в результате анализа определяются факторы влияния политической ситуации на деловую активность, инвестиционный климат, стабильность и перспективы развития.

Экономический фактор изучается как основной для определения инвестиционных перспектив и перспектив развития рынков, покупательной способности и т.д. Также изучается распределение экономических ресурсов в масштабе государства.

Социальный фактор определяет динамику потребительских предпочтений, распределение и структуру социальных групп населения, возрастную и гендерную структуру и др.

Так же влияние социальных факторов на организацию связано с определенной системой ценностей общества, традициями, жизненными установками населения, стереотипами поведения: система ценностей определяет практику деятельности организации, ее руководителей и персонала, указывает, что наиболее важно для фирмы (например, «главное для нас – довольный потребитель»); соблюдение населением традиций дает организации возможность использовать в своих интересах положительный опыт фирмы, связать его с ее сегодняшними задачами; важное значение имеет учет организацией жизненных установок населения.

Технологический фактор исследуют с целью выявления тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами

изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов. Анализ правовой среды помогает вовремя сориентироваться и спланировать работу согласно действующему законодательству.

Результаты анализа внешних факторов влияния на деятельность ООО «Элкас» представлены в табл.11.

Таблица 11 – Анализ внешней среды, влияющей на потребительскую ценность ООО «Элкас»

Факторы внешней среды	Степень влияния	Влияние
<p>Политические</p>	<p>Высокая</p>	<p>Федеральный закон "О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации" от 22.05.2003 N 54-ФЗ (последняя редакция) Основная поправка в закон 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники» 2017 года меняет схему работы торговых организаций с налоговой. Перемены касаются большинства предпринимателей. Новый порядок применения ККТ предполагает, что данные о продажах с каждого выбитого чека должны передаваться в налоговую через интернет. Отправляются они через оператора фискальных данных (ОФД). С одной из компаний-ОФД нужно обязательно заключить договор. Некоторые виды деятельности закон вообще освобождает от выдачи покупателям каких-либо документов. Некоторые ИП и организации на любой системе налогообложения могут не использовать кассовый аппарат.</p>
<p>Экономические</p>	<p>Высокая</p>	<p>С 1 января 2019 онлайн-касса должна поддерживать формат фискальных данных 1.05 и ставку НДС 20%. Без обновлений работать будет нельзя. С 1 января 2018 года некоторые предприниматели имеют право на налоговый вычет за онлайн-кассу: вступил в силу закон от 27.11.2017 № 349-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации».</p>
<p>Социальные</p>	<p>Низкая</p>	<p>Закон о ККТ с 2018 года требует указывать больше данных в чеках и бланках строгой отчетности. Например, перечень пробитых товаров (с указанием цены, скидок), заводской номер фискального накопителя и номер телефона или email покупателя, если документ передается</p>

		в электронной форме.
Технологические	Средняя	Зарегистрировать онлайн-кассу в налоговой можно через интернет, но только после подписания договора с ОФД. А вот в ЦТО можно уже не обращаться. Обязательное заключение договора с центром техобслуживания больше не требуется для использования ККТ. Предприниматель сам решает — выбрать ЦТО или другой сервисный центр или делать все самостоятельно.
Конкуренты	Высокая	Предприниматели теперь могут использовать только кассы с фискальным накопителем (ФН). ФН нужен для записи и хранения информации о расчетах, которые проводятся на ККТ. Все разрешенные для использования кассы внесены в реестр ФНС. Налоговая сертифицировала уже больше 100 моделей ККТ нового образца от разных производителей.

Наибольшее влияние для предприятия представляют политические факторы. Но в нашем случае, политический фактор влияния воспринимается с положительной стороны, так как внедрение закон об использовании контрольно-кассовой техники существенно увеличивает рынок сбыта ООО «Элкас».

Главной технической угрозой становится упрощение процесса идентификации, контроля и настройки кассовых аппаратов, что способствует отказу предпринимателей от дополнительных услуг сервисного обслуживания.

Так же стоит отметить конкурентную среду, в которой существует определенный порог возможной привлекательности для конечного потребителя, устанавливаемый, зачастую, производителем или опять же политической ситуацией.

3.3 Комплексная методика формирования ключевых бизнес-процессов организации на B2B рынке на основе создания потребительской ценности (на примере ООО «Элкас»)

Данный раздел посвящен разработке методики формирования ключевых бизнес-процессов компании на B2B рынке на основе создания потребительской ценности.

Разработанная методика формирования ключевых бизнес-процессов компании состоит из нескольких этапов:

- анализ внешней и внутренней среды компании;
- идентификация и описание ключевых бизнес-процессов компании «как есть»;
- анализ текущих бизнес-процессов и их оптимизация;
- регламентация бизнес-процессов;
- внедрение сформированных бизнес-процессов.

Этап 1. Анализ внешней и внутренней среды компании

В предлагаемой методике на этапе анализа внутренней среды проводится анализ системы управления, исследование организационной структуры и бизнес-направлений компании с целью понимания логики видения бизнеса. А также внутренних факторов формирования потребительской ценности. На данном этапе целесообразно использовать следующие инструменты анализа внутренней среды: SWOT-анализ, SNW-анализ.

Анализ внешней среды предполагает анализ факторов внешнего воздействия на компанию. Для анализа внешней среды необходимо воспользоваться наиболее распространённым методом – PEST-анализом. Также, предприятие идентифицирует свое положение относительно других компаний и отрасли в целом. Анализ внешней среды позволяет выявить внешние факторы влияния на формирование потребительской ценности.

Основным результатом первого этапа является понимание основ деятельности компании, определение факторов, влияющих на создание ценности для потребителя и выявление совокупной потребительской ценности компании.

На рис. 23 представлена совокупная потребительская ценность торгово-сервисного центра ООО «Элкас».

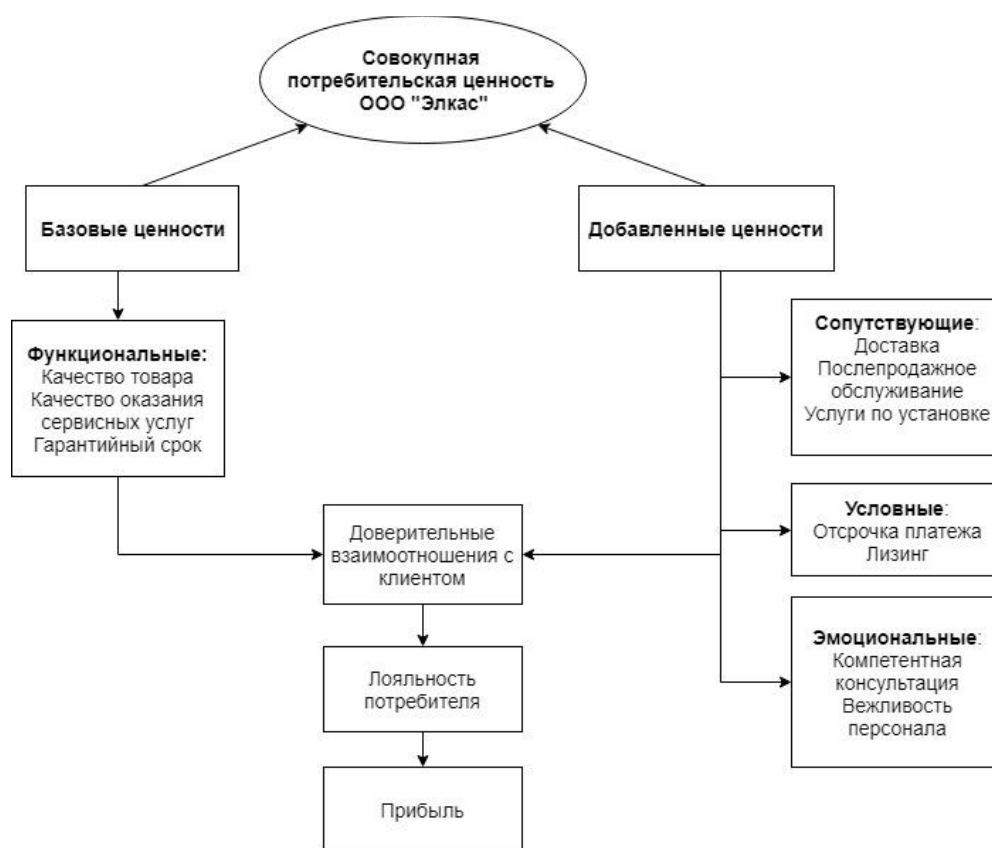


Рисунок 23 – Составляющие совокупной потребительской ценности товаров и услуг ООО «Элкас»

Этап 2. Идентификация и описание ключевых бизнес-процессов «как есть»

Данный этап включает несколько шагов.

В первую очередь необходимо идентифицировать бизнес-процессы компании. Для этого потребуется провести экспертные интервью и анкетирование сотрудников компании. Результатом проведения данных исследований является сводная информация, пример представлен в табл. 12.

Таблица 12 – Перечень основных функций, выполняемых в компании

№	Функция	Потоки документов и материальных ресурсов		Результат выполнения	Ответственный
		входящие	исходящие		
1.	Формирование заявки на закуп	Заявки на закупку ТМЦ филиалов	Единая заявка на закупку ТМЦ	Сформирована заявка на закупку ТМЦ	Менеджер по снабжению

Далее, полученная информация анализируется и составляется перечень ключевых бизнес-процессов с указанием входов, выходов и владельца. Пример представлен в табл. 13.

Таблица 13 – Перечень ключевых бизнес процессов компании

№	Наименование бизнес-процесса	Описание процесса	Входы процесса	Выходы процесса	Владелец бизнес-процесса
1.	Закупки	Закупка необходимых ТМЦ у поставщиков, контроль процесса поставки, проверка качества и количества поступивших ТМЦ	Заявки филиалов	ТМЦ, поступившие от поставщиков, товарные накладные	Менеджер по снабжению

Таким образом, определяются внутренние входы/выходы для подразделений, лежащих на пути создания ценности для потребителя.

Следующий шаг, выбор нотации описания бизнес-процессов. В настоящее время наиболее распространёнными являются:

- IDEF0;
- ARIS VAD;
- ARIS eEPC;
- DFD;
- UML.

Заключительный шаг, моделируем идентифицированные бизнес-процессы компании, используя выбранную нотацию описания бизнес-процессов. Целью моделирования является систематизация знаний о

компании и ее бизнес-процессах в наглядной графической форме более удобной для аналитической обработки полученной информации.

Этап 3. Анализ текущих бизнес-процессов и их оптимизация

На данном этапе анализируются текущие бизнес-процессы компании, выявляются потери и проблемные места процесса. Для анализа бизнес-процессов используем качественный анализ. Возможно использование следующих инструментов: SWOT-анализ процесса, анализ проблем процесса, ранжирование процессов, визуальный анализ процесса.

После выявления проблем процессов вносятся изменения в бизнес-процесс по устранению и минимизации потерь. За каждым процессом закрепляются факторы ценности. После внедрения изменений увеличивается эффективность процесса и возрастает создаваемая потребительская ценность.

Этап 4. Регламентация бизнес-процессов

Этап предполагает формирование начальной процессной документации. При регламентации бизнес-процесса в рамках внедрения процессного подхода обязательно следует учитывать основные элементы бизнес-процесса, то есть в регламенте должны быть отражены следующие моменты.

1. Назначение процесса – основное назначение процесса, цель создания данного процесса, основная задача (пример: изготовление продукта).

2. Владелец процесса – должностное лицо, отвечающее за результат выполнения данного процесса, имеющее в своем распоряжении необходимые ресурсы, информацию о ходе процесса и полномочия для управления.

3. Выходы и потребители процесса – перечень выходов (результатов) процесса с указанием требований к ним.

4. Входы и ресурсы – перечень входов с указанием их поставщиков или вспомогательных процессов, которые поступают на вход в виде процесса или ресурса. Перечень ресурсов, необходимых для выполнения процесса (персонал, инфраструктура, оборудование, информация, прочее).

5. Показатели процесса – перечень показателей процесса, по которым владелец процесса оценивает его ход и принимает решения.

6. Документация процесса – перечень документации, регламентирующей проведение работ, выполнение всех функций, входящих в состав процесса, и распределение ответственных должностных лиц за их выполнение; порядок взаимодействия и последовательность выполнения работ и функций. В этот перечень входят все виды инструкций, которыми руководствуются сотрудники компании. Регламент бизнес-процессов включает следующие этапы:

1. Назначение регламента;
 2. Область применения;
 3. Нормативные ссылки;
 4. Термины, определения, сокращения;
 5. Управление процессом:
 - должность;
 - ответственность (включая ответственность за показатели процесса);
 - полномочия;
 6. Выполнение процесса по этапам/ подпроцессам;
По каждому этапу (подпроцессу):
 - потребители и выходы (результаты);
 - входы и поставщики;
 - начало и завершение (указываются события, инициирующие начало и завершение);
 - участники процесса (подразделения, должности);
 - показатели деятельности подпроцесса;
 7. Внесение изменений;
 8. Приложения;
- Графическая схема процесса;

Графические схемы подпроцессов (декомпозиции).

Таким образом, для того, чтобы процессы были выполнены необходимо задокументировать все работы, процессы. Иначе эти действия будут носить случайный характер и давать непрогнозируемый результат.

Этап 5. Подготовка и внедрение сформированных бизнес-процессов, построение процессной системы управления компанией

На данном этапе происходит непосредственно внедрение бизнес-процессов в организации, обучение сотрудников и корректировка существующей системы управления компанией.

На основе разработанной методики спроектируем модель формирования ключевых бизнес процессов компании на B2B рынке на основе создания ценности. Модель представлена на рис. 24.

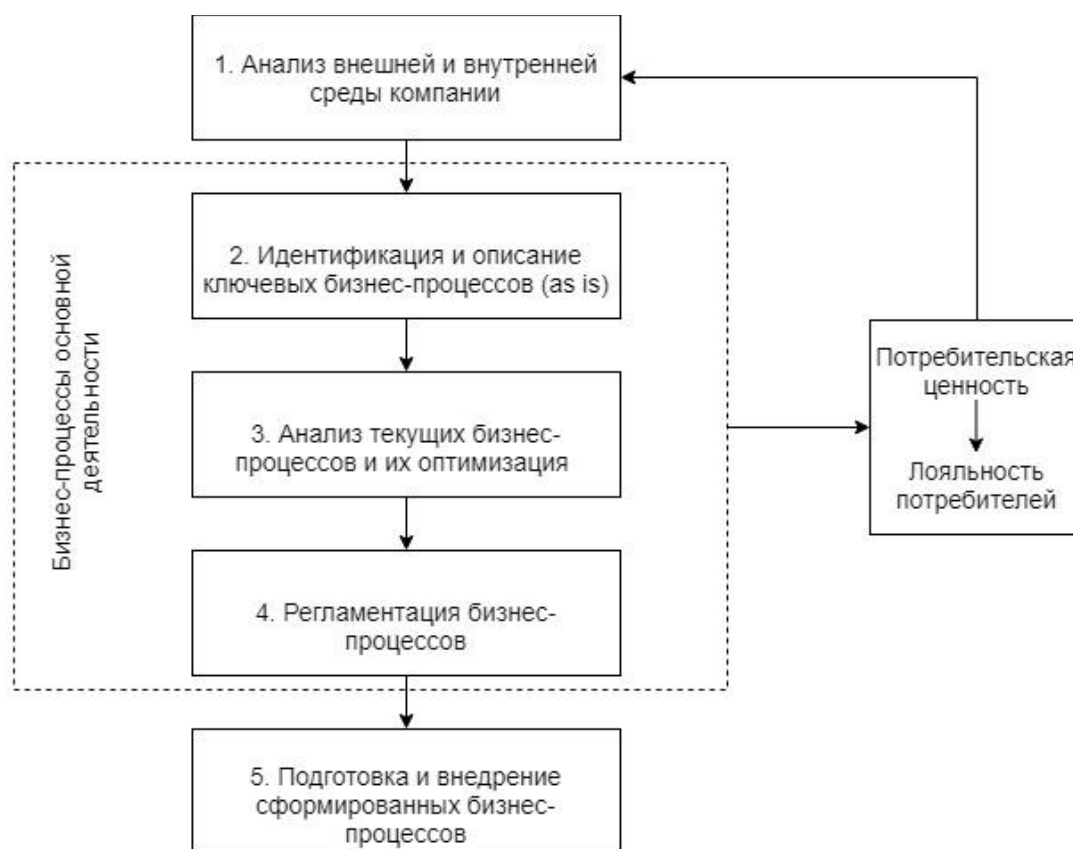


Рисунок 24 – Модель формирования ключевых бизнес-процессов компании на B2B рынке

Таким образом, предложенная комплексная методика формирования ключевых бизнес-процессов компании, позволяет определить участки

работы, где усовершенствования приведут к повышению потребительской ценности, росту лояльности и, как следствие, увеличению прибыли компании.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
ЗБМ71	Бондаренко Юлия Игоревна

Школа	Инженерного предпринимательства	Направление/специальность	38.04.01 Экономика, профиль «Экономика фирмы и корпоративное планирование»
Уровень образования	Магистр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического) 	<p>Рабочее место в организации располагается в здании, в офисном помещении, имеет достаточную освещенность, хорошую степень проветриваемости. Каких-либо вредных проявлений факторов производственной среды выявлено не было.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ТК РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017). 2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (с изм. 03.04.2017 №64-ФЗ). 3. ГОСТ Р ИСО 26000-2012 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility».

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий 	<p>В работе были рассмотрены следующие факторы внутренней среды:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры; – забота о здоровье сотрудников; – обеспечение сотрудников медицинским и социальным страхованием; – системы социальных гарантий организации (льготы, пособия, премия, дополнительные отпуска и т.д.); – развитие человеческого капитала в
---	---

<p><i>организации;</i> <i>-оказание помощи работникам в критических ситуациях.</i></p>	<p>организации (обучение и обеспечение профессионального роста сотрудников).</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности: <i>- содействие охране окружающей среды;</i> <i>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</i> <i>- Спонсорство и корпоративная благотворительность;</i> <i>- ответственность перед потребителями товаров и услуги (выпуск качественных товаров)</i> <i>-готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</i></p>	<p>В работе были рассмотрены следующие факторы внешней среды: – мероприятия, организуемые в рамках содействия охране окружающей среды; – мероприятия, проводимые в рамках благотворительности и партнерства; – взаимодействие с местным сообществом; – корпоративное волонтерство.</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: <i>- Анализ правовых норм трудового законодательства;</i> <i>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</i> <i>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности</i></p>	<p>Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ Гл.57 Государственный контроль (надзор) и ведомственный контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права. Правила внутреннего трудового распорядка. Правила по обеспечению безопасных условий и охране труда.</p>
<p>Перечень графического материала:</p>	
<p><i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i></p>	<p>Таблица 14 – Определение целей КСО на предприятии. Таблица 15 – Определение стейкхолдеров программы КСО. Таблица 16 – Определение элементов программы КСО. Таблица 17 – Затраты на мероприятия КСО. Таблица 18 – Оценка эффективности программы КСО.</p>

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	12.01.2019
--	------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Жанна Александровна	канд. экон. наук, доцент		12.01.2019

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Бондаренко Юлия Игоревна		12.01.2019

4 Корпоративная социальная ответственность ООО «Элкас»

Корпоративная социальная ответственность это система добровольных взаимоотношений между сотрудниками, руководителем и обществом, которая направлена на совершенствование социально-трудовых отношений, социальную стабильность. В настоящее время внедрение мероприятий КСО становится неотъемлемой частью работы успешной компании.

Наименование предприятия: торгово-сервисный центр ООО «Элкас». В данной компании не реализуются программы КСО, поэтому данный раздел будет посвящен разработке программы КСО в рамках стратегической модели.

ООО «Элкас» признает важность внедрения системы корпоративного управления, соответствующей общепринятым нормам в международной практике, и принимает обязательство неукоснительно в своей деятельности руководствоваться принципами корпоративного управления.

Разработка программы КСО включает следующие этапы:

1. Определение целей и задач;
2. Определение стейкхолдеров;
3. Определение элементов;
4. Определение затрат на программу;
5. Ожидаемая эффективность программы КСО.

Определение целей и задач программы КСО

Для создания эффективной программы КСО, необходимо, чтобы деятельность компании и программы КСО имели один вектор. Цели реализации КСО могут быть совершенно различными и могут быть направлены либо внутрь компании (внутренняя КСО), либо за ее пределы (внешняя КСО) в зависимости от целей и миссии компании.

Выбор цели КСО основывается на стратегии компании, таким образом, цели КСО должны быть максимально приближены к миссии и стратегии компании. В таблице 4.1 приведены миссия и основные

стратегические цели компании, а также, подобраны соответствующие цели КСО.

Таблица 14 – Определение целей КСО на предприятии ООО «Элкас»

	Мы обеспечиваем	Цели КСО
Миссия компании	организации малого и среднего бизнеса надежным и качественным оборудованием, контрольно-кассовой техникой и систем учета.	1. Развитие собственного персонала. 2. Рост производительности труда в компании. 3. Улучшение имиджа компании. 4. Стабильность и устойчивость развития компании в
Стратегия компании	1. Оказание качественных сервисных услуг и продажа надежного оборудования. 2. Расширение сбыта продукции 3. Расширение ассортимента продукции.	долгосрочной перспективе. 5. Сохранение социальной стабильности в обществе в целом

Проанализировав стратегические цели и миссию компании, можно сделать вывод, что основным направлением является стабильное и устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе, развитие персонала, формирование имиджа. Следовательно, цели КСО должны быть направлены в основном внутрь предприятия (внутренняя КСО) (развитие персонала), но и за пределы (внешняя КСО) (формирование имиджа).

Миссию компании ООО «Элкас» реализует через корпоративную социальную ответственность по отношению к персоналу, местным сообществам и обществу в целом.

Ценности компании ООО «Элкас» являются связующим звеном всех сфер ее деятельности и находят отражение в ее успехах. Эти идеи

обязательны для всех сотрудников. Они будут транслированы всем, кто сотрудничает с компанией ООО «Элкас».

ООО «Элкас» не отступает от своих ценностей ради получения прибыли.

Исходя из выбранных целей, для их достижения, ООО «Элкас» выделяет следующие внутренние ценности, которые желает видеть у своих сотрудников:

- Эффективность - стабильное достижение максимальных результатов во всем, что мы делаем.
- Профессионализм - система устремлений и ценностных ориентации, которая составляет смысл нашего труда для блага общества.
- Справедливость - вознаграждение за труд в соответствии с достигнутыми результатами и равные условия для профессионального роста.
- Честность - правило в отношениях и предоставлении информации, необходимое для установления атмосферы доверия к нашей работе.
- Ответственность - способность противостоять тому, что мы не приемлем, а также брать личную ответственность за последствия собственных решений.

Определение стейкхолдеров программы КСО

Стейкхолдерами (заинтересованными лицами) называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции.

Во многом выбор стратегии КСО основывается на определении и анализе заинтересованных сторон (стейкхолдеров), которые находятся в сфере влияния компании. В таблице 4.2 представлены прямые и косвенные стейкхолдеры компании ООО «Элкас».

Таблица 15 – Стейкхолдеры ООО «Элкас»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Руководство	1. Органы власти
2. Сотрудники компании	2. Общество и общественные организации
3. Поставщики	3. Деловые партнеры
4. Потребители	4. Банки и финансовые организации

Выбор основных стейкхолдеров был определен по целям КСО. Анализируя основополагающую стратегию – стабильность и устойчивость предприятия в долгосрочной перспективе – ключевыми стейкхолдерами являются руководство, сотрудники и органы власти. Стейкхолдеров разделяют на прямых и косвенных. Из определенных основных стейкхолдеров к прямым относятся сотрудники компании, руководство, поставщики и потребители. К косвенным стейкхолдерами относятся органы власти, общественные организации и банки.

Структура стейкхолдеров компании ООО «Элкас» на предмет количества соответствует для предприятий подобного направления.

Далее рассмотрим описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации, их влияние на организацию.

1. Сотрудники. Интересы сотрудников заключаются в возможностях профессионального роста, в получении соответствующей их труду заработной платы, в здоровой моральной атмосфере в коллективе, в хороших условиях труда и отношении руководства. Сотрудники влияют на уровень производительности компании.

2. Руководство. Интересы руководства компании заключаются в увеличении производительности предприятия и увеличения прибыли. Руководство определяет стратегию развития предприятия.

3. Потребители. Интересы потребителей заключаются в охране окружающей среды, ценах на товар и услуги, и в качестве и безопасности

продукта, и услуг. Они представляют спрос на продукт и услуги, предоставляют определенные требования к качеству товара и услуг, также они влияют на издержки фирмы.

4. Органы власти. Интересы органов власти заключены в пополнении бюджета посредством налоговых отчислений, а также в создании и сохранении рабочих мест для населения региона.

Определение элементов программы КСО

Определение основных элементов программы КСО зависит от множества различных факторов. Для определения элементов программы КСО необходимо составить список главных стейкхолдеров, их интересов и ожиданий от реализуемой программы КСО (таблица 4.3). Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

Таблица 16 – Определение элементов программы КСО

	Стейкхолдер	Ожидаемый результат
1.	Руководство	Рост производительности в компании, повышение квалификации сотрудников компании, улучшение имиджа и деловой репутации предприятия, долгосрочное устойчивое развитие компании.
2.	Сотрудники	Повышение профессиональных компетенций, профессиональный рост, повышение мотивации, социальный пакет (медицинское обслуживание, страхование, льготы).
3.	Потребители	Получение эффективной и безопасной продукции, качественно оказанных услуг.
4.	Органы власти	Развитие предпринимательства в регионе, создание и сохранение рабочих мест, налоговые отчисления

Согласно таблице можно сделать вывод, что каждый из стейкхолдеров ожидает результат в рамках своих интересов.

Определение затрат на программы КСО

Так как в ходе разработки программы КСО применяем стратегическое планирование, то общий бюджет программ КСО определим как процент чистой прибыли предприятия, ежемесячно направляемый на реализацию программ КСО. Бюджет КСО на мероприятия распределяется в зависимости от важности для целей предприятия, влияния на стейкхолдеров, ожидаемых результатов (таблица 4.4)

Таблица 17 – Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Описание	Единица измерения	Стоимость реализации на планируемый период
1.	Повышение квалификации сотрудников, обучение	Развитие сотрудников предприятия, организация обучающих мастер классов, стажировки, программы повышения квалификации сотрудников	руб.	90000
2.	Страхование сотрудников	Предоставление сотрудникам социального пакета, программ страхования (пенсионное, медицинское, жизни, для поездок по России и за рубежом).	руб.	80000
3.	Корпоративные премии	Материальное поощрение лучшим работникам, а также премии за выслугу лет ветеранам труда. Направлено на повышение социальной значимости и удовлетворения сотрудников	руб.	200000
4.	Корпоративное волонтерство	Облагораживание территорий (высадка деревьев, субботники), а также добровольные пожертвования для нуждающихся (сбор средств, одежды, продуктов)	-	0

		питания и т.д.).		
5.	Благотворительность	Выделение средств на помощь нуждающимся (пожертвования в детские дома, приюты для животных).	руб.	150000
	Итого			280000 руб.

В соответствии со стратегией предприятия и влиянием стейкхолдеров был составлен список мероприятий КСО. Основной упор этих мероприятий сделан на заботу о здоровье и развитие сотрудников, обеспечения их профессионального роста, а также на повышение узнаваемости и имиджа компании. Итоговые затраты составили 280 тыс. руб., что составляет 5% от годовой чистой прибыли предприятия и соответствует возможностям данного предприятия

Ожидаемая эффективность программ КСО

Оценка эффективности разработанной программы КСО строится на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов. Эффект от реализации программы будет определяться для общества и для организации (таблица 4.5).

Таблица 18 – Оценка эффективности программы КСО

	Название мероприятия	Затраты, (руб.)	Эффект для компании	Эффект для общества
1.	Повышение квалификации сотрудников, обучение	60000	Повышение квалификации сотрудников; улучшении имиджа предприятия; увеличение эффективности работы и повышение производительности и предприятия	Увеличение количества профессиональных кадров в данной сфере.
2.	Страхование сотрудников	50000	Снижение текучести кадров; повышение лояльности сотрудников к	Улучшение здоровья населения.

			предприятию; улучшение имиджа предприятия	
3.	Корпоративные премии	100000	Снижение текучести кадров, повышение лояльности сотрудников к компании	Улучшения материального благополучия населения.
4.	Корпоративное волонтерство	0	Улучшение имиджа компании; Установление связи с местными органами самоуправления; Повышение морального духа сотрудников.	Помощь нуждающимся; Поддержка социальных программ
5.	Благотворительность	70000	Формирование корпоративного духа и общих ценностей	Решение социальных проблем, помощь нуждающимся.

Реализация программы КСО торгово-сервисного центра ООО «Элкас» позволит предприятию улучшить имидж компании (за счет обучения сотрудников, благотворительности и корпоративного волонтерства), а также позволят компании стимулировать сбыт и улучшить качество услуг (за счет обучения и заботы о сотрудниках). Эти результаты соответствуют стратегии компании и затраты на них находятся в пределах бюджета (280 тыс. руб. от 5,1 млн. руб., что составляет 5%).

Заключение

Таким образом, современные компании не просто производят и продают товар, а создают потребительскую ценность, которая является продуктом интегрированной деятельности всех подразделений фирмы. Данная ценность, в отличие от продукта, представляет собой целый комплекс потребительских характеристик совокупного предложения компании, включающий в себя сервис, финансовые решения, информационное обеспечение и, по сути говоря, представляет собой индивидуальный подход к клиенту, который в условиях ужесточения конкуренции подстраивается под ценности каждого целевого сегмента потребителей и формирует конкурентоспособность фирмы на рынке.

В результате проведенного исследования, было синтезировано авторское определение потребительской ценности и добавленной потребительской ценности. Были выявлены ключевые факторы формирования ценности для потребителя и сформирована модель совокупной потребительской ценности компании ООО «Элкас», которая включает в себя базовые ценности (*функциональные*: качество и гарантийный срок товара; качество оказания сервисных услуг) и добавленные ценности (*сопутствующие*: доставка, услуги по установке оборудования, послепродажное обслуживание; *условные*: отсрочка платежа; *эмоциональные*: компетентная консультация, вежливость персонала).

На втором этапе был проведен анализ теорий и методологических подходов, посвященных описанию, моделированию, анализу и совершенствованию бизнес-процессов на основе создания ценности, что и составляет теоретическую основу для последующего анализа бизнес-процессов.

На третьем этапе был проведен SWOT-анализ компании ООО «Элкас», определены сильные и слабые стороны. Также, были выделены и описаны («как есть») ключевые бизнес-процессы компании – предпродажная

подготовка, продажа товаров и услуг, сервисное обслуживание в нотации ARIS eEPC. Были проанализированы текущие процессы компании и выявлен ряд проблем и смоделированы процессы («как должно быть»). Основными рекомендациями по совершенствованию деятельности и увеличению создаваемой потребительской ценности являются:

- внедрение CRM-системы (AmoCRM – наиболее подходящая, согласно проведенному анализу);
- создание единой базы поставщиков;
- внедрение автоматизированного учета ТМЦ на складе;
- закрепление менеджера по закупкам ответственным за бизнес-процесс «Закупка товара».

В рамках выпускной квалификационной работы в форме магистерской диссертации была разработана методика формирования ключевых бизнес-процессов компании на B2B рынке на основе создания ценности. Разработанная методика формирования ключевых бизнес-процессов включает следующие этапы:

- анализ внешней и внутренней среды компании;
- идентификация и описание ключевых бизнес-процессов компании «как есть»;
- анализ текущих бизнес-процессов и их оптимизация;
- регламентация бизнес-процессов;
- внедрение сформированных бизнес-процессов.

Таким образом, содержащиеся в диссертационной работе рекомендации носят конкретный практический характер и могут быть использованы на практике экономическими субъектами при формировании бизнес-процессов и совершенствовании бизнес-процессов.

Список публикаций студента

1. Бондаренко Ю.И. Start-up nation. Опыт Израиля // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/06/691738>
2. Бондаренко Ю.И. Проблемы и перспективы развития венчурного финансирования в России // Экономические науки. Современное состояние и перспективы развития: сборник статей III Международной научной студенческой конференции. – Екатеринбург: Изд. «ИМПРУВ». – 2017. – №1(28). – с. 234-240.
3. Бондаренко Ю.И., Лахманова А.Д., Плотникова О.О. Выбор автоматизированной программы для ведения бюджета предприятия // Научное сообщество студентов: междисциплинарные исследования. Сборник статей по материалам XIX студенческой международной заочной научнопрактической конференции. – Новосибирск: Изд. АНС «СибАК». – 2017. – №8(19). – с. 315- 326.

Список использованных источников

1. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – М.: Стандарты и качество, 2007. – 412 с.
2. Баликоев, В.З. Общая экономическая теория: учебное пособие. – М.: ПРИОР, 1999. – 328 с.
3. Беккер И. Менеджмент процессов. – М.: Эксмо, 2007. — 384 с.
4. Бем-Баверк Е. Основы теории хозяйственных благ // Австрийская школа в политической экономии: К. Менгер, Е. Бем-Баверк, Ф. Визер. – М.: Экономика, 1992. – 254 с.
5. Бьёрн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования/ пер. с англ. – М.: Весть-МетаТехнология, 2003. – 272 с.
6. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. – М: Альпина Паблишер, 2011. – 321 с.
7. Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством. -М.: Радио и связь М., 1999. – 456 с.
8. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартиформ, 2005. – 16 с.
9. Джордж С., Ваймерскирх А. Всеобщее управление качеством. — М.: Виктория плюс, 2015. – 256 с.
10. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость/ Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2001. – С. 130-131
11. Друри К. Управленческий и производственный учет / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 1203 с
12. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 319 с.
13. Ивлев В.А., Попова Т.В. Реорганизация деятельности предприятия: от структурной к процессной организации. М.: Научтехлитиздат, 2000. – 126 с.

- 14.Ильина А.И. Экономика организации: учебное пособие. М.:Новое знание, 2015. – 46 с.
- 15.Каплан, Р., Нортон Д. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию. – М.: Изд-во Олимп-бизнес, 2003. – 304 с.
- 16.Консультант плюс: О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон Рос. Федерации от 22.05.2003 № 54–ФЗ (в ред. от 30.07.2016) // Консультант Плюс: справочная правовая система. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42359/ (дата обращения: 05.05.2019).
- 17.Котлер Ф., Сетиаван. А. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе. – М.: Изд-во Эксмо, 2011. – С. 15-17.
- 18.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Пер. с англ. Под ред. С. Г. Божук. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
- 19.Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. – М.: Новости, 2000. –432 с.
- 20.Липсиц И.В. Маркетинг для топ-менеджеров. – М.: Эксмо, 2007. – 250 с.
- 21.Магомедов Ш. Сущность теории потребительской ценности товаров. Стандарты и качество, 2004. – №4. – С. 44-58.
- 22.Менеджмент процессов / ред. Й. Беккер. – М.: Эксмо, 2008. – 358 с
- 23.Нелис Й. Управление бизнес-процессами: Практическое руководство по успешной реализации проектов / Й. Нелис, Д. Джестон. – М. : СПб.: Символ-плюс, 2015. – 512 с.
- 24.Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
- 25.Ребрин Ю.И. Управление качеством: : Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 174с.
- 26.Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – 1-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

27. Робсон М. Реинжиниринг бизнес-процессов: практическое руководство. – М.: Юнити, 2003. – 222 с.
28. Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. — М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 448 с.
29. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 288 с.
30. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов / Д. Харрингтон, Х.В. Нимвеген. – М.: ОАО «Издательство «Азбука», 2014. – 33 с.
31. Юдин О.И. Моделирование цепочки по созданию потребительской ценности / О.И. Юдин, О.У. Юлдашева // Проблемы современной экономики, 2012. – №1. – С. 26-38.
32. Юлдашева О.У. Когнитивный маркетинг: основные положения и терминологический аппарат // Маркетинг. – 2006. – №1(86). – С. 35-47.
33. Юлдашева О.У., Никифорова С. В., Полонский С.Ю. Методология организации бизнеса на основе цепочки по созданию потребительской ценности // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2007. – Вып. 2. – С. 34-38.
34. Юлдашева О.У., Шубаева В.Г. Методология измерения и оценки потребительской ценности: дифференциация подходов // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2014. – № 3. – С. 68-79.
35. Bolton, R. A multistage Model of Customers Assessments of Service Quality and Value / R. Bolton, J. Drew // Journal of Consumer Research. - 1991.- № 17. – P. 375–384.
36. Bowman, C. Value creation versus value capture. Towards a coherent definition of value in strategy / C. Bowman, V. Ambrosini // British Journal of Management. - 2000. -№ 11. - P. 1–15.
37. Butz, H. Measuring Customer Value. Gaining the Strategic Advantage/ H. Butz, L. Goodstein // Organizational Dynamics. – 1996. – № 24. – P. 63-77.

38. Christopher, M. Value-In-Use Pricing // European Journal of Marketing. - 1982. - № 16(5). - P. 35-46.
39. Forbis, J.L. Economic value to the customer/ J.L. Forbis, N.T. Mehta // The McKinsey Quarterly, 2000. – P. 54-69.
40. Forbis, J. Value-Based Strategies for Industrial Products / J. Forbis, N. Mehta // Business Horizons. - 1981. - № 24. - P. 32-42.
41. Gallarza, G.M. The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value / G.M. Gallarza, I. Gil-Saura, M. B. Holbrook / Journal of Consumer Behaviour, 2011. –P. 185-193.
42. Golub, H. Market strategy and the price-value model/ H. Golub, J. Henry// The McKinsey Quarterly, 2000. – P. 13-29.
43. Grönroos, C. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation / C. Grönroos, P. Voima // Academy of Marketing Science, 2012. – P. 141-146.
44. Helkkula, A. Circularity of customer service experience and customer perceived value / A. Helkkula, C. Kelleher // Journal of Customer Behaviour, 2010. – P. 37–53.
45. Holbrook, M. The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Context. – Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994. – 289 p.
46. Monroe, K. B. Pricing: Making Profitable Decisions. – New York: McGraw-Hill, 1990. –327 p.
47. Nagle, T. Strategy and Tactics of Pricing / T. Nagle, R. Holden // Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 2002. – P. 398.
48. Narver, J.C. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability / J.C. Narver, S.F Slater // Journal of Marketing, 1990. – P. 136-152.
49. Prahalad, C.K. Co-creation experiences: The next practice in value creation / C.K. Prahalad, V. Ramaswamy // Journal of Interactive Marketing. - 2004. - Vol. 19. - P. 9-11.

50. Prahalad, C.K. Co-opting Customer Competence / C.K. Prahalad, V. Ramaswamy // Harvard Business Review. - 2000. - Vol. 78(1). - P. 80-98.
51. Ramaswamy, V. The Power of Co-Creation / V. Ramaswamy, F. Gouillart // New York: Free Press. - 2010. - Vol. 68, №3. - P. 31-48.
52. Ramaswamy, V. It's about human experiences and beyond to co-creation. – Industrial Marketing Management. - 2011. - Vol. 40. - P. 195-196.
53. Rokeach, M. The nature of Human Values. – New York: Free Press, 1973. – 438 p.
54. Sheth, J.N. Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications / J.N. Sheth, B.I. Newman, B.L. Gross // South Western, Cincinnati. – 1991. – Vol. 97, №5. - P. 18-25.
55. Voima, P. Exploring customer value formation. A customer dominant logic perspective / P. Voima, K. Heinonen, T. Strandvik // Publications of Hanken School of Economics. - 2010. - Vol. 552, №6. – P. 975-1021.
56. Woodruff, R. B. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage // Journal of the Academy of marketing Science. 1997. № 2. – P. 139-153.
57. Zeithaml, V.A. Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-end Model and Synthesis of Evidence // Journal of Marketing. 1998. № 52(3). – P. 22-34.

Приложение А (справочное)

1.1 The concept and essence of customer value

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗБМ71	Бондаренко Юлия Игоревна		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Аникина Екатерина Алексеевна	канд. экон. наук, доцент		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОИЯ ШБИП	Лысунец Татьяна Борисовна			

1.1 The concept and essence of customer value

Currently, under the influence of the rapidly changing competitive environment of the company, there is a need to change the concept of management decisions and the orientation of companies towards the consumer. Companies should not consider the consumer only as a potential source of income, trying to find out the customer's needs and satisfy them; contrariwise companies should adopt the concept that focuses on building relationships with customers by creating the customer value.

The value approach is relevant to many sciences, but for the first time it began to develop as a part of social psychology. Since the value orientation of a person determines his/her behavior, in the theory of economics the value approach is used to study the processes of choosing and buying goods.

First of all, it is necessary to define what the customer value is.

There are many interrelated, and sometimes interchangeable concepts that characterize the term "consumer value" in both foreign and Russian scientific literature. Also there is the concept of "value" or "perceived value", which generally characterizes the same phenomenon of customer value.

Among the many researchers it is necessary to highlight the main foreign and modern local experts in the field of economics and marketing, such as: P. Doyle, A. Slivotsky, D. Morris, M. Porter, V. Tseytaml, G. Batz, L. Goodstein, M. Holbrook, as well as OU Yuldasheva, S.V. Nikiforova and S.Yu. Polonsky . There are three main approaches to the definition of customer value: from the standpoint of economic theory, marketing and psychology.

The concept of customer value from the standpoint of economic theory is identified with the concept of value and usefulness of the product. In the framework of the labor theory of value (according to K. Marx), the cost of production determines the customer value, that is, the value is determined by the manufacturer [27]. The concept of value is the basis of the theory of marginal

utility, on which modern economic theory is based. The main aspects of the theory of customer value, or marginal utility, were formed in the 19th century. The ideas of marginalism (limiting) were first published in 1844 in the book "The Development of the Law of Human Society" by the German economist G. Gossen. Gossen's theory is based on the idea that the desire to obtain the maximum pleasure (utility) is the main motive that determines human behavior. Also, he has formulated two laws for the development of human needs. The first law was formulated by G. Gossen as follows: "The value of the same pleasure constantly decreases to saturation, as we experience this pleasure without hindrance." Thus, the saturation of the law needs reflects the relationship between the reduction of marginal utility and the decline in demand, the usefulness of the desired good decreases as its availability increases. According to the second law, a person, striving to maximize the utility from a certain set of benefits in a limited period of time, must consume each of the benefits in such quantity that their marginal utilities are equal to each other.

However, the works of G. Gossen did not receive such wide recognition. The founder of the marginal utility theory is still considered the Austrian school of marginalism, headed by C. Menger. K. Menger considers value as a value that specific benefits or quantities of benefits have to the consumer due to the fact that he is aware of his dependence on the availability of his needs [1]. K. Menger highlights a clear relationship between utility and the satisfaction of human needs.

Later E. Bem-Bawerk and F. Vizer made a significant contribution to the development of both the conceptual questions of the theory and the main provisions. For example, E. Bem-Bawerk understands the usefulness as the ability of a thing to serve for human well-being, and according to his theory value is not only a cause, but also a necessary condition of human well-being."[4]. It was assumed that the consumer in the market behaves rationally and tries to maximize his satisfaction or the utility that he can receive. Thus, the consumer tries to act in accordance with the rule of maximizing the overall utility, which forces him to

distribute the income for the purchase of various goods so that the utility obtained from the last currency unit spent on the purchase of any product is the same [15].

A. Marshall, combining the approaches of the labor theory of value and the theory of marginal utility, suggested that the value of a commodity is determined by its marginal utility on the part of the consumer and marginal costs on the part of the manufacturer [2]. Thus, from the point of view of an economic approach, consumer value is a combination of consumer properties of a product. The modern theory of consumer value is based on the following postulates:

- utility - a subjective assessment of certain products, which depends on the desires and needs of a particular customer, and his/her characteristics (culture, habits, traditions, flavors, etc.);
- the value of the goods is determined by the marginal costs of the manufacturer and the usefulness of the goods, which means the ability to meet the needs;
- usefulness varies with the number of goods consumed.

There is also an approach to the interpretation of consumer values, taking into account only its psychological nature. It should be noted that value in this case is an absolutely subjective category, since a person's perceptions are directly related to his cognitive abilities, perceptions, psychological characteristics and stable perceptions formed by the social environment. So, G. Batz and L. Goodstein suggest to define consumer value as "consumer's emotional connection with the product" [37, p.63–77]. The same one-dimensional psychological approach is followed by S. Bowman, V. Ambrosini. [36, p. 1–15.].

Considering M. Rokich's theory of values of consumption, the concept of value is defined as a stable belief that some form of behavior or end state of existence is preferable for a person or society than the opposite form of behavior or end state [53]. Consequently, it can be concluded that value determines the model of consumer behavior, their consumption style, the choice of certain goods and

services, their habits, lifestyle, on the basis of which marketers link the preferences of consumers of certain brands.

The marketing approach assumes a ratio of benefits and costs from the use of the product by the consumer.

The well-known classic of modern marketing F. Kotler considers marketing through the value aspect as “defining, creating, promoting, providing, monitoring customer value” [17, p. 15].

F. Kotler considers the value perceived by the consumer as “the difference between the total value of the goods for the consumer and its total costs”, where the total value for the consumer is “the sum of the benefits that he expects to receive by purchasing a product or service”, and the total consumption costs is the amount of costs that the buyer expects, he will incur in the evaluation, receipt and use of the product or service” [18].

According to J. Narver and S. Slater, the concept of consumer value is “the result of a comparison of the benefits that a consumer receives as a result of the acquisition and using of a commodity and the cost of acquiring this commodity” [48].

It is worth noting that this definition of consumer value most fully reflects its essence as a category ensuring the unity of price and quality, since the consumer compares the benefits received from the product with the price that he will have to pay.

T. Nagle and R. Holden indicated that “the economic value of a product is the price of the best alternative for the consumer (reference price) plus the value of any differences in the product offer from the alternative (value of differences) [47].

J. Forbis and N. Mehta noted that “the economic value for the consumer is the maximum amount of money that the buyer will be ready to pay with a simultaneous comprehensive assessment of the main product offerings and other available offers of competitors” [40, p. 32-42]. M. Christopher also noted that value “is a sum of money, which is the difference between the monetary equivalent of a set of perceived benefits and price” [38, p. 35].

V. Zeithaml considered consumer value as “a general assessment product's utility by a consumer, based on the perception of what it receives and what it gives for it,” which suggests that the basis of consumer value is a comparative analysis of the perceived benefits and costs [57, p. 22]. Many researchers share this view.

So, K.B. Monroe proposed to use the value-for-value formula [46]. Since this approach is one-dimensional, it somewhat simplifies the assessment of value and does not allow obtaining the most complete data for further analysis, which is why other scientists are inclined to use a multidimensional approach, in accordance with which economic, psychological, functional, and emotional aspects are distinguished.

The penetration of psychology into economic theory became the basis for the emergence of the concept of perceived value.

In the early 1990s, thanks to service marketing research, the concept of perceived value expanded to include perceived product / service quality and customer satisfaction [35, p. 75]. Further studies included a discussion of the differences between value and customer's satisfaction as key aspects of consumer behavior.

Indeed, a complex value as a multidimensional object consists of such elements as perceived price, quality, benefits and risks from the consumer, service, brand, etc. Another definition is given by P. Woodruff: “customer value is an advantage perceived by a consumer in assessing the properties of a product, attributes of its presentation, and the consequences of its use, which contribute to the achievement of the goals and objectives of the consumer in relation to a particular use of this product” [56].

M. Holbrooke (тут в оригинале не связно) According to this approach, the concept of consumer value is considered as an interaction of psychological and economic dimensions. [49]. The economic dimension is related to the perception of price and the benefits of buying. Psychological - involves the creation of an emotional connection between the consumer and the product.

The authors of the article G. Galarza, I. Gil-Saura, M. Holbrook write that consumer value has two dimensions - economic and psychological [41, p. 185.]. The economic dimension is associated with the price which is called the transaction value, and the psychological one is associated with the fact that cognitive and emotional effects on the choice of a product and brand have a value.

Many Russian researchers turned to the phenomenon of value. For example, O.W. Yuldasheva and O.I. Yudin defines customer value as “a basis for satisfying human needs or a set of consumer properties of a company’s aggregate supply” [31]. Modern domestic marketers O.U. Yuldasheva, S.V. Nikiforova and S.Yu. Polonsky use a two-dimensional approach to the definition of consumer value [33]. Their approach combines the material and psychological aspects, including the whole complex of consumer characteristics of the company's aggregate supply.

Customer value is a complex multidimensional category associated with both the objective characteristics of the goods / services and the subjective perception of the customer, his/her impressions and expectations.

It should be noted that the industrial market (B2B) differs from the consumer market (B2C) mainly by the specifics and nature of the client, not the product. The technical, economic and social benefits derived by the purchaser in exchange for the amount it pays for that provider is commonly understood by value in the B2B market. The customer value of the company can be represented through the value of the product, the value of services and the value of the relationship (Fig. 1).

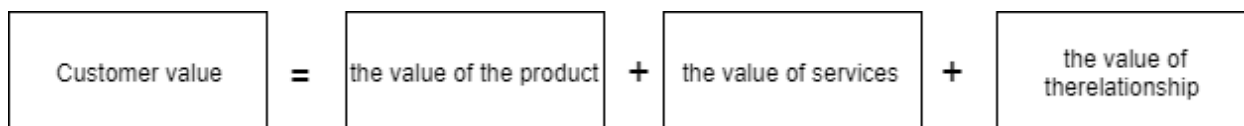


Figure 1 - General model of the consumer value of the company

The value of the product is determined by its quality and functional characteristics, compliance with technical requirements, and the purchase price. The value of services includes additional services, such as after-sales service,

delivery and consulting services. The value of relationships includes such aspects as service efficiency, staff competence, rehearsal guarantees.

The definitions of customer value and added value were developed based on the existing definitions. In this paper, the customer value will be understood as the perceived benefit of the in relation to its costs (temporary, monetary, psychological (comfort level)). By added value, we mean the client's additional benefits in the form of additional services or special psychological comfort.

The structure of customer value can be represented at three levels:

1) *functional (main product features);*

2) convenience of purchase and customer relations, reflecting the requirements of the place, time, as well as service components related to maintenance, guarantees, consulting, training and other services;

3) *emotional, associated with the brand and reputation of the company.*

Consumer values can be conditionally classified into several categories. J. Shet, B. Newman and B. Gross described the market choices based on the value system. The Shet-Newman-Gross model includes five main types of consumer value: functional, social, conditional, emotional, and epistemological (Table 1) [54].

Table 1 – Consumer Value Classification (J. Shet, B. Newman and B. Gross)

Type of customer value	Characteristics of customer value
Functional	perceived utility of the good due to its ability to play its utilitarian or physical role.
Emotional	perceived usefulness of the good due to its ability to excite feelings or affective reactions.
Social	the perceived utility of the good due to its association with any social group or groups.
Conditional	the perceived utility of the good, due to the specific

	situation in which the customer is acting, making the choice.
Epistemic	the perceived usefulness of the good, due to its ability to excite curiosity, create novelty and / or satisfy the desire for knowledge.

Based on the above, we can conclude that the current understanding of consumer value is to provide a solution where all company divisions participate not only in the production process of a product or service, but also in creating a unique impression, experience from using this product or service. Now the concept of consumer value is considered not only through the material aspect, but also affects the emotional component. A one-dimensional approach to determining value greatly simplifies the process of creating and managing value. But practice shows that the current state of market relations requires studying the structure of value, the process of its creation, assessing the importance for the consumer of its elements, taking into account its dual nature.