

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

Высшая школа бизнеса

ПРОЕКТ

«Моделирование организации. Оптимизация
процесса «заключение договора аренды помещений с новым
клиентом» в компании ООО «ОХТА-91»

Выполнили:

Серебренников Данил Михайлович, группа ББИ227

Таболина Наталья Владимировна, группа ББИ227

Наливайченко Дарья Дмитриевна, группа ББИ227

Кочубей Андрей Дмитриевич, ББИ227

Захарова Алина Андреевна, ББИ227

Руководитель проекта:

Маликова Юлия Николаевна

Проект соответствует / не соответствует
требованиям (нужное подчеркнуть)

Москва 2024


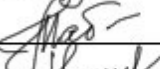
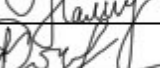
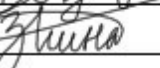

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
оригинальности текста проекта

Мы, Серебренников Данил Михайлович, группа ББИ227,
Таболина Наталья Владимировна, группа ББИ227,
Наливайченко Дарья Дмитриевна, группа ББИ227,
Кочубей Андрей Дмитриевич, ББИ227,
Захарова Алина Андреевна, ББИ227,

студенты 1 первого курса образовательной программы бакалавриата «Бизнес-Информатика» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ подтверждаем, что проект на тему: «Моделирование организации. Оптимизация процесса «заключение договора аренды помещений с новым клиентом» в компании ООО «ОХТА-91» выполнен лично нами и:

1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.

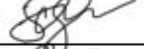
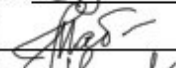
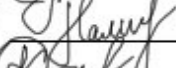

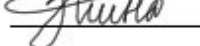
Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.

Серебренников Данил Михайлович /	
Таболина Наталья Владимировна /	
Наливайченко Дарья Дмитриевна /	
Кочубей Андрей Дмитриевич /	
Захарова Алина Андреевна /	

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
равноценности вклада в проект

Мы, Серебренников Данил Михайлович, группа ББИ227,
Таболина Наталья Владимировна, группа ББИ227,
Наливайченко Дарья Дмитриевна, группа ББИ227,
Кочубей Андрей Дмитриевич, ББИ227,
Захарова Алина Андреевна, ББИ227,

студенты 1 первого курса образовательной программы бакалавриата
«Бизнес-Информатика» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ подтверждаем,
что каждый из нас внёс равноценный вклад в проект на тему: «Моделирование
организации. Оптимизация процесса «заключение договора аренды
помещений с новым клиентом» в компании ООО «ОХТА-91».

Серебренников Данил Михайлович /	
Таболина Наталья Владимировна /	
Наливайченко Дарья Дмитриевна /	
Кочубей Андрей Дмитриевич /	
Захарова Алина Андреевна /	

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ.....	7
ГЛАВА I. ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ	7
Пять сил Портера	8
PESTEL-анализ.....	10
Первичный SWOT-анализ	11
Вывод наилучших альтернатив.....	13
Диаграмма Исикавы.....	16
Дерево целей	18
ГЛАВА II. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ.....	22
VAD	22
AS IS	23
TO BE.....	28
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ.....	32
Roadmap.....	32
Стратегическая карта	34
Агрегирование КПЭ.....	42
Система сбалансированных показателей.....	45
Требования к системе	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
ИСТОЧНИКИ.....	53
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	55

ВВЕДЕНИЕ

Наша команда тщательно подошла к выбору темы своего проекта. Мы остановились именно на этой организации, так как при поиске узнали, что ООО «ОХТА-91» планирует оптимизировать свои внутренние процессы. Наша команда посчитала это хорошей возможностью не только развить себя как специалистов, но и выполнить реальный кейс, который компания сможет использовать при улучшении своей работы.

Актуальность проекта для заказчика: для того, чтобы выжить в конкурентной среде, необходимо выявить недостатки в основных бизнес-процессах организации, чтобы сократить затраты и работу. «ОХТА-91» проигрывает по времени обработки информации, что приводит к потере потенциальных клиентов. Наш проект направлен на анализ основных бизнес-процессов компании и их оптимизацию с целью повышения конкурентоспособности организации.

Описание проекта: ввиду большого объема площади здания бизнес-центра и множества пустующего пространства существует необходимость увеличения потока арендаторов посредством удобства подачи заявки на сайте. На данный момент запрос отправляется на личную почту, а актуальная информация проверяется вручную. Плановые освобождения офисов и досрочные расторжения отслеживаются самостоятельно отделом аренды ежемесячно, поэтому информация на момент подачи заявки может быть неактуальна, что в свою очередь задерживает процесс и приводит к потере клиентов. Осмотр помещения и подача документов также происходят лично. Из-за этого время рассмотрения заявки растягивается, и поток клиентов сокращается. Требуется внедрить онлайн подачу заявки для потенциальных арендаторов из любого региона с возможностью самостоятельного выбора подходящего помещения и удаленного просмотра, а также добавить автоматизированное обновление актуальной информации о параметрах и статусе офисов, чтобы сократить время и затраты для заключения договора аренды.

Цель проекта: Оптимизация процесса заключения договора аренды помещений в бизнес-центре «ОХТА-91». В проекте ранее наша команда рассмотрела оптимизацию процесса обновления актуальной информации, а в нашей курсовой работе, на основании проделанных исследований, продолжит улучшение бизнес-процессов. Мы рассмотрим способы и методы автоматизации процесса, а также введение систематизации обновления и контроля документации. Для достижения цели проекта необходимо выполнить ряд задач, таких как:

- Провести анализ организации и определить направление оптимизации;
- Разработать стратегию, выделить самые важные цели для реализации;
- Составление рекомендаций по реализации и расчёт основных показателей.

Краткая характеристика организационных рамок проекта:

Проанализировав существующие методы и процессы, мы решили остановиться на анализе и дальнейшем предоставлении стратегии оптимизации такого бизнес-процесса, как: модернизация сайта компании с целью создания благоприятных условий для подачи заявки, а также связь интерфейса с базой данных по помещениям в бизнес-центре.

Основным источником информации является интервью с представителем организации из отдела аренды. С помощью этих сведений мы смогли построить структуру компании, выделить сильные и слабые стороны, а также понять цели оптимизации процесса. Кроме того, в нашем проекте использовались материалы, размещенные на сайте «ОХТА-91», в новостных статьях и других источниках, доступных в сети Интернет.

Проект выполнила команда из 5 человек, среди которых есть Аудитор, Бизнес-аналитик, Системный аналитик, Бизнес-архитектор и Процессный аналитик (Приложение 1. Таблица 8). Работа выполнена поэтапно в три части, каждая из которых занимала примерно две недели (Приложение 1. Таблица 8).

Курсовая работа разделена на три основные части:

- Глава I. Содержит основные характеристики компании и анализ положения «ОХТА-91» на рынке. Выводы проведенных исследований определили основное направление нашей оптимизации и помогли лучше разработать стратегию.
- Глава II. Содержит подробный анализ бизнес-процессов компании. Наша команда разобрала основные процессы организации и смоделировала «целевой» вариант работы бизнес-центра – то, на что нацелена наша оптимизация.
- Глава III. Содержит разработку стратегии, выделение основных целей и планируемых результатов.

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

ГЛАВА I. ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

«ОХТА-91» - компания, которая уже более двадцати лет предоставляет услуги аренды офисов в бизнес-центре. Данная организация предлагает помещения с большой площадью и комфортными дополнительными условиями, такими как: просторные холлы, торговая зона и современное кафе [1]. Удобное и выгодное расположение позволяет «ОХТА-91» успешно удерживаться на данном рынке и иметь отличительные преимущества над конкурентами. Однако, несмотря на стабильное положение компании, для дальнейшего развития эффективной и прибыльной работы необходимо не только рассмотреть новые альтернативы, но и оптимизировать уже имеющиеся бизнес-процессы.

ООО «ОХТА-91» была основана в 1991 году Таболиным Владимиром Васильевичем и Агиян Верой Анатольевной. Малый бизнес, основным видом деятельности которого является «Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом (68.20.2)» [2]. Всего в компании работают около 50 сотрудников.

Юридический адрес: 198035, г. Санкт-Петербург, ул. Двинская, д. 10, корп. 3 литер А, офис 1001

Сайт компании: <http://ohra-91.ru/>

На основании полученных данных, в первую очередь была составлена структура организации. В ней выделены основные отделы, отвечающие за внутреннюю работу бизнес-центра: бухгалтерия, юридический отдел, отдел аренды и рекламы, инженеры, охрана и клининг.

Схема 1. Организационная структура компании



Пять сил Портера

Анализ 5 сил Портера – это инструмент для определения уровня конкуренции на рынке. Он помогает комплексно взглянуть на отрасль, рассматривая влияние конкурентов, поставщиков, покупателей, субститутов и угрозы новых игроков. [3]

Ниже мы рассмотрели все факторы и оформили их в виде таблицы. Данный анализ помог нам лучше понять направление и ограничение нашей оптимизации. [4-7]

Таблица 1. Пять Сил Портера

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характеров влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция	5/6	<ul style="list-style-type: none"> На рынке наблюдается значительное количество игроков, в особенности средних и мелких. Для рынка характерен медленный темп роста.
Рыночная власть поставщиков	2/6	<ul style="list-style-type: none"> Для большинства поставщиков есть альтернативные варианты. Рабочие могут легко сменить компанию. Низкие издержки смены большинства поставщиков.

		<p>Компаниям также легко нанять других сотрудников.</p> <ul style="list-style-type: none"> Отсутствие прямой интеграции поставщиков.
Рыночная власть покупателей	4/6	<ul style="list-style-type: none"> B2B У покупателей есть ограниченные возможности диктовать свои условия. Так как они хорошо проинформированы о продукте, есть возможность сменить поставщика услуг, однако не изменить предложение. У покупателей средние затраты на переключение. Потребители преимущественно мелкие, однако присутствуют и крупные. Покупатели могут арендовать помещение в других бизнес-центрах поблизости. Ограничения заключаются лишь в условии договора и издержках на расторжение.
Угроза появления продуктов-субститутов	3/6	<ul style="list-style-type: none"> Гибридный режим работы начал активно набирать популярность после событий 2020-го года. Он позволяет уменьшить площадь необходимого помещения для содержания сотрудников за счёт того, что часть персонала может работать на удалёнке.
Угроза появления новых игроков	3/6	<ul style="list-style-type: none"> Вход на рынок требует значительных инвестиционных вливаний. Отсутствие эффекта масштаба. Лёгкий доступ к каналам дистрибуции.

		<ul style="list-style-type: none"> • Есть определённые юридические ограничения, которые не сильно ограничивают вхождение компании на рынок. • У действующих игроков есть незначительные преимущества.
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

На основании нашего анализа можно сделать вывод, что наибольшее влияние на работу компании оказывают конкуренты и покупатели. Существует необходимость моделирования организации с целью создания преимуществ на фоне оппонентов для привлечения потенциальных арендаторов.

PESTEL-анализ

PESTEL-анализ используется для изучения внешней макросреды компании. Он помогает оценить влияние всех факторов (политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых) на будущую и настоящую работу компании. [8]

Проведем PESTEL-анализ для ООО «ОХТА-91». Ниже будут представлены общие выводы по факторам, подробнее с таблицей можно ознакомиться в приложении к данному проекту (Приложение 3. Таблица 10). Мы рассмотрели не все факторы, а только политические, экономические, социальные и технологические.

Политическая факторы:

К политическим факторам мы отнесли отсутствие на ближайший год каких-либо изменений в налоговой политике [9] и низкий уровень иностранного финансирования. На данный момент с политической сферы мы получаем больше негативного влияния, хотя некоторая стабильность, например, в виде налоговой политике, даёт возможность прогнозирование дальнейшей ситуации.

Экономические факторы:

Выделенные факторы, в целом, оказывают положительное влияние. Низкий уровень безработицы [10] и прогнозы ближайшего снижения инфляции [11] способствуют высокому спросу и снижением некоторых операционных издержек, что положительно складывается на компаниях в данной отрасли.

Социальные факторы:

К социальным факторам мы отнесли определённые сложности в связи с меняющимся образом жизни общества. Наша команда выделила увеличение

требований к оказываемым услугам, что требует дополнительных вложений, и особенности изменения режима работы в виде роста удалённого режима [12], что напрямую влияет на спрос аренды офисных помещений, так как удалённый режим как субститут наших услуг.

Технологические факторы:

В современном мире происходит интенсивное развитие технологий, что способствует нашей отрасли. В качестве влияющих факторов мы выделили развитие онлайн-сервисов для поиска аренды [13], что поможет в развитии отрасли, а также технологий автоматизации и ведения баз данных, что даёт возможность изменить систему компаний и способствует снижению издержек и повышению качества оказываемых услуг.

По результату нашего исследования можно отметить, что несмотря на определённые трудности со стороны политической и социальной сферы, мы имеем преимущество в экономических и технологических составляющих внешней среды, что даёт хорошую возможность развития нашего бизнеса.

Первичный SWOT-анализ

На основании предыдущих исследований мы провели первичный SWOT-анализ для выделения сильных и слабых сторон компании, а также основных возможностей и угроз внешней среды. Это поможет рассмотреть общее положение организации в отрасли и разработать наилучшие стратегии для развития. [14]

Ниже представлена таблица с результатами нашего анализа и более подробное описание пунктов.

Таблица 2. Первичный SWOT-анализ

Сильные стороны (S): 1. Привлекательная арендная ставка 2. Удобное расположение 3. Возможность перепланировки под арендатора 4. Хорошее благоустройство 5. Кабинетная система	Слабые стороны (W): 1. Возможность бронирования и осмотра офисов исключительно в очном формате 2. Долгое обслуживание заявок из-за проверки информации и документов преимущественно вручную 3. Отсутствие обновленного ремонта
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Возможности (О): 1. Стабильный спрос на рынке 2. Развитие онлайн-сервисов для размещения объявлений о недвижимости 3. Развитие технологий автоматизации и ведения баз данных	Угрозы (Т): 1. Отсутствует эффект масштаба 2. Наличие серьезных конкурентов в непосредственной близости 3. Рост требований среди потенциальных арендаторов к условиям в Бизнес-центрах
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Strengths:

1. Привлекательная арендная ставка по сравнению с конкурентами.
2. Удобное расположение с преимущественной близостью к морскому порту. Само местоположение Бизнес-центра удобно для клиентов, так как находится в тихом районе, но недалеко от центра. Кроме того, близость к порту повышает спрос среди компаний, связанных с этой областью.
3. Возможность перепланировки под арендатора. Компания предоставляет возможность соединять или разъединять помещения под требования клиента.
4. Хорошее благоустройство. Кафетерий, бесплатная парковка и коворкинг выделяют организацию на фоне ближайших конкурентов.
5. Кабинетная система является часто важным критерием по выбору бизнес-центра у предполагаемых арендаторов, однако далеко не все компании имеют подобную планировку.

Weaknesses:

1. Возможность бронирования и осмотра офисов исключительно в очном формате. В эпоху Интернета возможность узнать все детали и решить появляющиеся вопросы/задачи онлайн значительно расширяет клиентскую базу и повышает конкурентоспособность.
2. Долгое обслуживание заявок из-за проверки информации и документов преимущественно вручную. Предполагаемые арендаторы, при долгом ожидании обработки заявки, предпочтут другие компании.
3. Отсутствие обновленного ремонта. На фоне повышенных стандартов предполагаемых арендаторов к благоустройству Бизнес-центра и условиям в здании, клиенты предпочтут здание с более современным и привлекательным ремонтом.

Opportunities:

1. Стабильный спрос на рынке. Сфера аренды отличается достаточно хорошей стабильностью спроса.

2. Развитие онлайн-сервисов для размещения объявлений о недвижимости. С развитием различных интернет-сервисов поиск арендаторов стал значительно легче.
3. Развитие технологий автоматизации и ведения баз данных. В наше время существует множество программ, с помощью которых можно удобно хранить и пользоваться данными, что повышает производительность труда.

Threats:

1. Отсутствует эффект масштаба. При укрупнении производства не происходит снижение затрат на обеспечение работы БЦ. Траты растут линейно.
2. Наличие серьезных конкурентов в непосредственной близости. Выгодное расположение также означает, что поблизости работают и другие бизнес-центры неплохого уровня.
3. Рост требований среди потенциальных арендаторов к условиям в Бизнес-центрах. Развитие онлайн-сервисов по поиску помещений для аренды и наличие серьезных конкурентов в непосредственной близости способствуют тому, что для поддержания конкурентоспособности бизнес-центра необходимо развиваться в соответствии с растущими требованиями рынка.

Для наилучшего развития Бизнес-центра, необходимо максимизировать сильные стороны и возможности внешней среды, а также минимизировать слабые стороны и угрозы.

Рассмотрим лучшие варианты в следующем анализе.

Вывод наилучших альтернатив

Поэлементный SWOT-анализ – инструмент бизнес-анализа, результатом которого являются предпочтительные направления для развития компании. Они выводятся с помощью пересечения внешней и внутренней среды организации.

Ниже мы провели поэлементный SWOT-анализ и рассмотрели самые предпочтительные стратегические альтернативы.

Таблица 3. Поэлементный SWOT-анализ

	Сильные стороны (S): S1. Удобное расположение с преимущественной	Слабые стороны (W): W1. Возможность бронирования и осмотра офисов
--	----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

	<p>близостью к морскому порту</p> <p>S2. Возможность комбинирования помещений и перепланировки под арендатора</p> <p>S3. Хорошее благоустройство</p> <p>S4. Кабинетная система</p>	<p>исключительно в очном формате</p> <p>W2. Долгое обслуживание заявок из-за проверки информации и документов</p> <p>преимущественно вручную</p> <p>W3. Отсутствие обновленного ремонта</p>
<p>Возможности (O):</p> <p>O1. Стабильный спрос на рынке</p> <p>O2. Развитие онлайн-сервисов для размещения объявлений о недвижимости</p> <p>O3. Развитие технологий автоматизации и ведения баз данных</p>	<p>O1S1. Создание специальных предложений в связи с выгодным местоположением</p>	<p>O3W2. Автоматизация процессов заключения договоров и заполнения документации</p> <p>O2W1. Размещение объявлений аренды помещений на онлайн-сервисах</p>
<p>Угрозы (T):</p> <p>T1. Отсутствует эффект масштаба</p> <p>T2. Наличие серьезных конкурентов в непосредственной близости</p> <p>T3. Рост требований среди потенциальных арендаторов к условиям в Бизнес-центрах</p>	<p>T3S2S3. Создать возможность гибкого запроса, учитывающий возможные пожелания клиента</p> <p>T1S3S4. Создание коворкинга с почасовой оплатой</p>	<p>T2W3. Проведение косметического ремонта с целью привлечения клиентов</p> <p>T3W2. Создание цифровой системы обратной связи для оперативного реагирования пожеланий клиента</p>

Выбор оптимальной стратегии

Для выбора мы будем использовать следующие критерии:

- объем капиталовложения (вес 0,3);
- условный показатель эффективности (вес 0,5);
- риски реализации (вес 0,2).

Далее рассмотрим таблицу критериев для всех стратегических альтернатив:
(по шкале от 1 до 7: от худшего до лучшего)

Таблица 4. Выбор стратегии

Стратегическая альтернатива	Капитал	Эффективность	Риски	Сумма с учётом веса
Создание специальных предложений в связи с выгодным местоположением	7	1	5	3,6
Размещение объявлений аренды помещений на онлайн-сервисах	6	5	2	4,7
Автоматизация процессов заключения договоров и заполнения документации	3	7	4	5,2
Создать возможность гибкого запроса, учитывающий возможные пожелания клиента	5	3	3	3,6
Создание коворкинга с почасовой оплатой	2	6	1	3,8
Проведение косметического ремонта с целью привлечения клиентов	1	2	7	2,7
Создание цифровой системы обратной связи	4	4	6	4,4

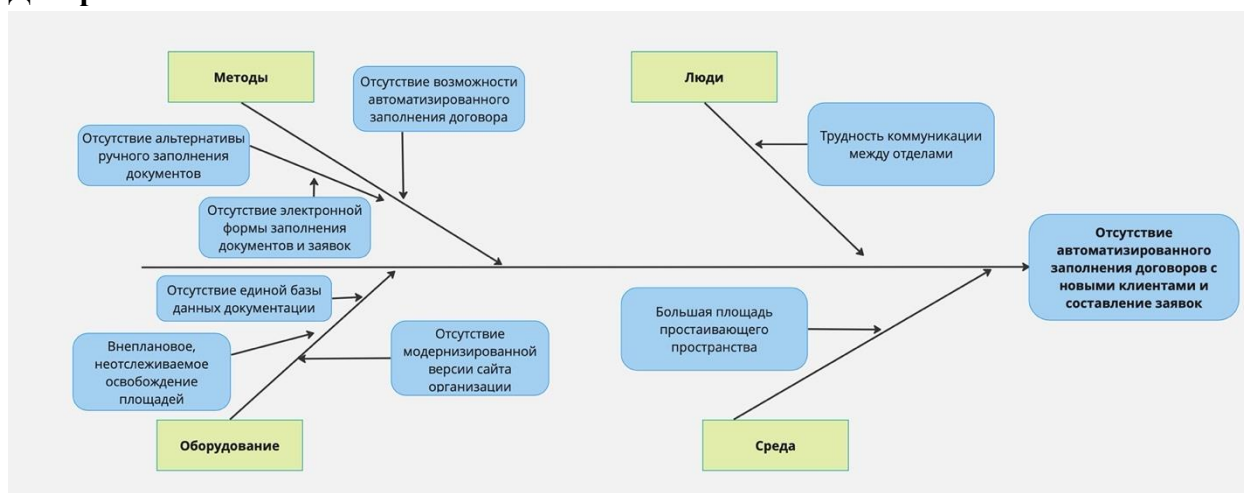
для реагирования на пожелания клиента	оперативного на				
------------------------------------------------	--------------------	--	--	--	--

Таким образом, приоритетной стратегией мы выбираем “Автоматизировать процессы в заключении договоров и заполнении документации”, а также “Размещение объявлений аренды помещений на онлайн-сервисах” и “Создание цифровой системы обратной связи для оперативного реагирования на пожелания клиента”.

Диаграмма Исикавы

Диаграмма Исикавы (Fishbone – Диаграмма 1) помогает визуализировать причины проблемы в интуитивно понятной форме. Главным преимуществом данного анализа следственных связей является то, что он рассматривает те категории, которые в полной мере охватывают работу процессов и методов компании. Это позволяет уделить внимание наиболее значимым аспектам для разработки стратегии. Кроме того, данная диаграмма может быть применена для различных компаний вне зависимости от сферы применения бизнес-процесса. Рассмотрим диаграмму Исикавы для анализа связей причин и следствий бизнес-процесса предложенной компании.

Диаграмма 1. Fishbone



Проблема, которую мы выделили, звучит как «отсутствие автоматизированного заполнения договоров с новыми клиентами и составления заявок». Рассмотрим её причины в четырех категориях:

Оборудование

1. Отсутствие единой автоматизированной системы документации. В силу того, что на данный момент в компании не существует какой-либо базы данных, в которую можно было бы автоматизированным способом вносить изменения, процесс просмотра и обновления договоров слишком долгий и требует излишнюю коммуникацию между отделами.

2. Отсутствие модернизированной версии сайта компании. На данный момент на официальном сайте компании не существует возможности сразу же оставить заявку с необходимой информацией. Потенциальные арендаторы пишут компании на почту или звонят по телефону. Процесс проверки информации, а также подтверждение от клиентов растягивается.

3. Внеплановое, не отслеживаемое освобождение площадей. Из-за отсутствия возможности быстрого и автоматизированного внесения данных о преждевременном расторжении договора, существует проблема контроля данных. Юридический отдел отслеживает это, однако обновленные данные отдел аренды получает лишь в конце месяца, что влечет за собой задержку выполнения процесса.

Методы

1. Отсутствие возможности автоматизированного заполнения и составления договоров. В компании на данный момент отсутствуют электронные шаблоны для составления договоров и заполнения заявок. Все это является главной причиной длительной задержки процесса подписания договора, что нередко становится основанием для отказа со стороны потенциальных клиентов-арендодателей.

3. Отсутствие альтернативы ручного заполнения документов. Данная проблема в свою очередь определяется из-за отсутствия электронной формы заполнения документов и заявок. Внедрение автоматизированной платформы для обработки информации позволит значительно сократить время, затрачиваемое на составление и утверждение договоров. Это улучшит как бизнес-процесс, так и производительность сотрудников.

Среда

1. Большая площадь простаивающего пространства. Из-за того, что на данный момент компания не обладает возможностью быстрого заполнения изменений статуса площадей, происходит простаивание незанятого пространства, которое по заявке в документе является «занятым». При согласовании условий с клиентом, излишняя проверка приводит к растягиванию процесса.

Люди

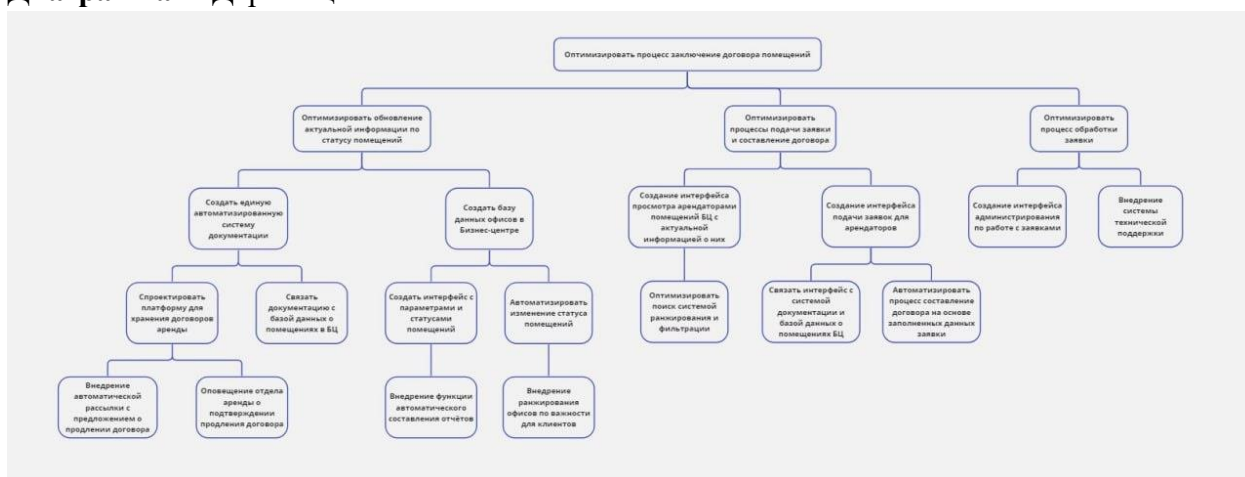
1. Трудность коммуникаций между отделами. В большинстве случаев, прежде чем передать измененную документацию отделу аренды, все внесенные данные проверяются представителями отдела бухгалтерии и юристами. Ввиду отсутствия других альтернатив проверки, данный процесс задерживает дальнейший цикл заявок в компании, из-за чего нужная информация поступает в необходимый отдел значительно позже, а компания теряет потенциальных арендаторов.

Дерево целей

Дерево целей – это метод визуализации иерархической структуры первичных и вторичных целей. Данный инструмент анализа стратегического управления помогает рассмотреть и изучить цели на нескольких уровнях организации, затронув все аспекты работы бизнес-процессов. Преимущества дерева целей – это обеспечение наглядной взаимосвязи и зависимостей целей более высокого уровня с подцелями низшего.

Рассмотрим проведенный анализ подробнее.

Диаграмма 2. Дерево целей



Главной целью наивысшего уровня является «оптимизация процесса заключения договора аренды помещений». Для её достижения наше дерево разбивается на три подцели: «оптимизация обновления актуальной информации по статусу помещений», «оптимизация процесса подачи заявки и составления договора» и «оптимизация процесса обработки заявки». Первая ветка – подцель, которая является основной при реализации. Она отвечает за ускорение процесса. Только при её реализации далее выполняются остальные оптимизации. Эта цель подробно разбиралась в проекте, рассмотрим её отдельно. Главной целью является «оптимизация процесса обновления актуальной информации по статусу помещений». Для её достижения наше

дерево разбивается на две подцели: создание единой автоматизированной системы документации и создание базы данных офисов в бизнес-центре. Последняя для нас приоритетнее в выполнении. Формирование общей базы данных всех принадлежащих компании офисов даст больше возможностей для дальнейшего развития и оптимизации существующих бизнес-процессов. Далее рассмотрим ветви подробнее:

1. Создание единой автоматизированной системы документации:

1. Проектирование платформы для хранения договоров аренды. Сейчас все договоры хранятся в бумажном виде и перебираются вручную, что занимает много времени и замедляет процесс. При проектировании также нужно реализовать цели как:

- Внедрение автоматической рассылки с предложением о продлении договора. За два месяца до истечения аренды необходимо узнать у арендаторов, будут ли они продолжать снимать офисы. Рассылка сможет сократить время, которое требуется на индивидуальное оповещение лично каждого клиента по телефону.
- Оповещение отдела аренды о подтверждении продления договора. Данный фактор значительно сократит процесс заполнения документации о статусе заявок и помещений соответственно.

2. Связка документации с базой данных о помещениях в бизнес-центре. Прежде всего необходимо осуществить взаимосвязь основных платформ, которые смогут предоставить оптимизацию процесса обновления информации и документации.

2. Создание базы данных офисов в бизнес-центре:

1. Создание интерфейса со статусами и параметрами помещений. Это поможет быстро находить свободную площадь и повысит качество обслуживания. При достижении данной цели также необходимо реализовать:

- Создание интерфейса по автоматизированному оформлению отчетов. Эта функция поможет сократить время, требуемое на ежемесячный отчёт о свободной и занятой площади.

2. Автоматизирование изменений статуса помещений. При расторжении договора не все помещения можно сдавать сразу же. Некоторые требуют косметического ремонта, а другие больших вложений. Эта функция позволит проще понять, в какой момент помещение будет доступно. Для выполнения данной цели необходимо реализовать:

Внедрение ранжирования офисов по важности для клиентов. Данный фактор в свою очередь сможет позволить значительно снизить время, затрачиваемое на составление списков приоритетности площадей для потребителей. В первую очередь ремонт должен проходить в тех офисах, которые наиболее желанны для сдачи.

Теперь рассмотрим остальные ветки, которые мы будем реализовывать в курсовой работе:

1. Оптимизация процесса подачи заявки и составления договора:

1. Создание интерфейса подачи заявок для арендаторов. Сейчас все заявки подаются через электронную почту, а документация заполняется очно в бумажном виде. Данный интерфейс позволит ускорить и упростить получение необходимой информации и документации, что положительно скажется и на процессе обработки данных. При проектировании также нужно реализовать такие цели как:

- Связать интерфейс с системой документации и базой данных по помещениям в бизнес-центре. Это позволит поддерживать актуальную информацию о статусах помещений и переносить всю документацию сразу в необходимый отсек без посредничества.
- Автоматизировать процесс составления договора на основе данных в заявке. Это ускорит процесс оформления заявок и снизит риски возникновения ошибок.

2. Создание интерфейса просмотра арендаторами помещений в Бизнес-центре с актуальной информацией. Сейчас просмотр с предоставляемыми помещениями происходит очно. Данный интерфейс даст возможность дистанционного ознакомления со всеми предлагаемыми альтернативами и их параметрами. А с помощью актуальной информации о статусах помещений клиенты смогут быстрее принять нужное решение. Для выполнения данной цели необходимо оптимизировать поиск системой ранжирования и фильтрации. Это улучшит подбор необходимых помещений под требования клиента и даст возможность наглядного сравнения всех предоставляемых альтернатив.

2. Оптимизация процесса обработки заявки:

1. Создание интерфейса администрирования по работе с заявками. При создании интерфейса подачи заявок для арендаторов необходим соответствующий интерфейс для их обработки. Он позволит просматривать, сортировать, вносить коррективы во все имеющиеся заявки, что упростит

работу отдела аренды. Также внутреннее администрирование позволит бороться с различными угрозами для нашей формы, например спам.

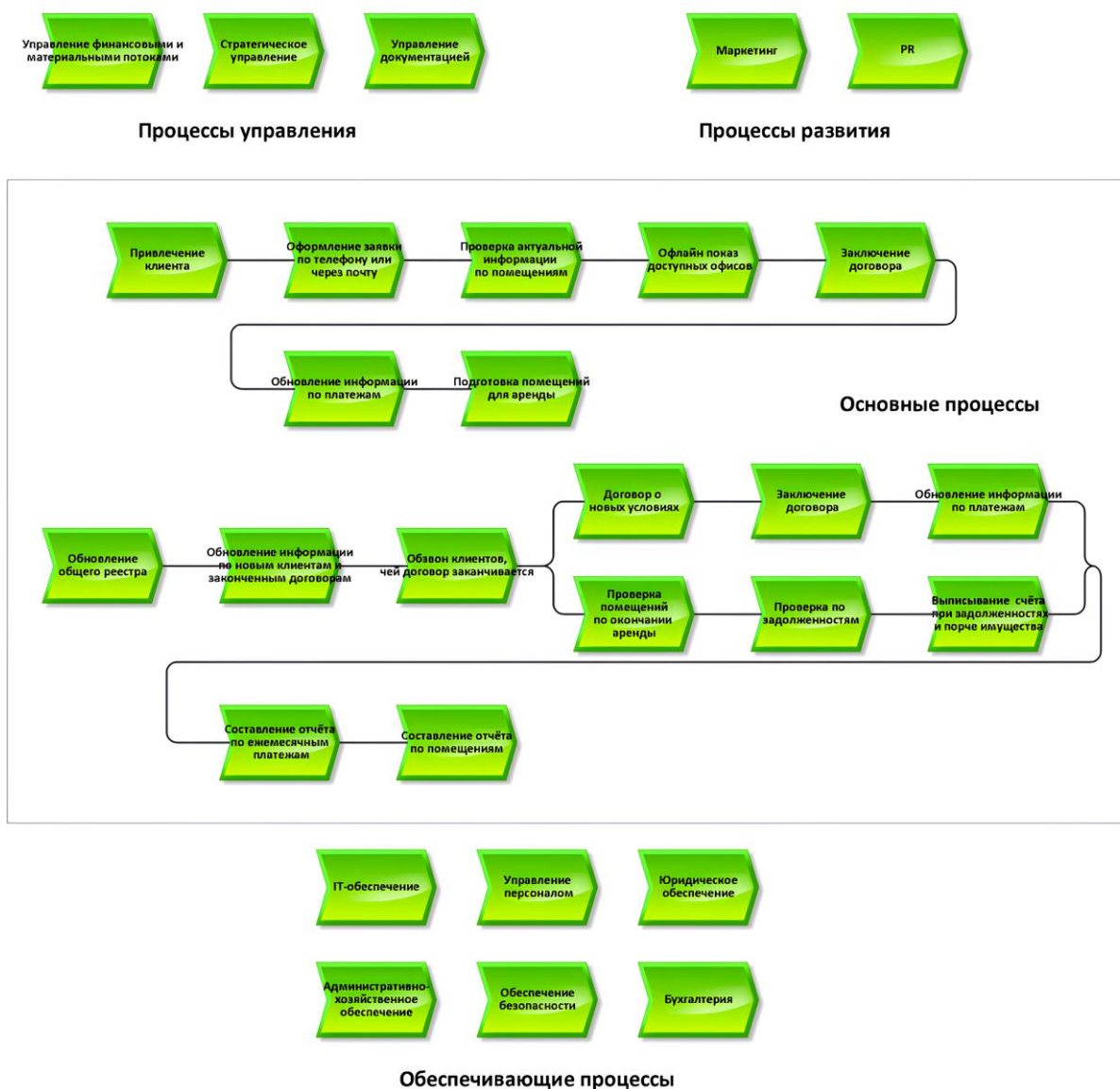
2. Внедрение системы технической поддержки. Техническая поддержка является важной частью нашей платформы, ведь именно с её помощью мы сможем оперативно решать возникающие технические проблемы, помочь с освоением платформы нашим клиентам и получать обратную связь по улучшению наших систем.

ГЛАВА II. ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

VAD

Нотация VAD позволяет описать деятельность компании и её подразделений на верхнем уровне и показать взаимосвязь между ними. На основании информации, полученной от представителя отдела аренды компании «ОХТА-91», и структуры организации, мы составили диаграмму цепочки добавленной ценности.

Диаграмма 3. VAD



1. Процессы управления

- Управление финансовыми и материальными потоками
- Стратегическое управление
- Управление документацией

2. Процессы развития

- Маркетинг
- PR

3. Обеспечивающие процессы

- IT-обеспечение
- Управление персоналом
- Юридическое обеспечение
- Административно-хозяйственное обеспечение
- Обеспечение безопасности
- Бухгалтерия

4. Основные процессы. Так как их всего два, и они не масштабные, мы детализировали их на диаграмме VAD.

- Оформление договора с новым клиентов. Данный процесс включает в себя все пункты, начиная с привлечения клиента и заканчивая подготовкой площади для аренды.
- Составление ежемесячного отчёта. Этот процесс подразумевает обновление актуальной информации, заполнение реестра и обзвон клиентов, чей договор истекает через два месяца. Далее, в зависимости от ответа, происходит либо обновление договора, либо проверка помещений и задолженностей. Процесс заканчивается оформлением ежемесячного отчета и отправкой результата директору.

AS IS

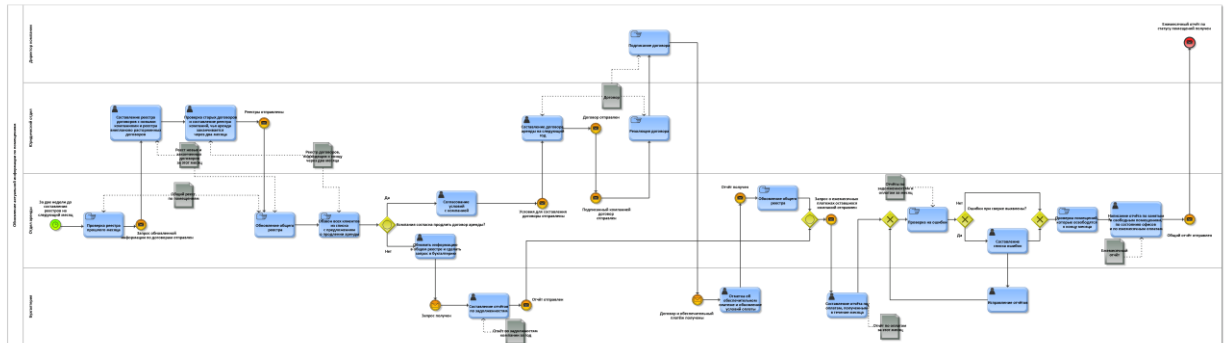
Рассмотрим оба процесса подробнее. Мы разработали As Is процесс, используя BPMN нотацию для большей наглядности.

Составление ежемесячного отчёта

За две недели до сдачи начинается обновление реестра. Самая последняя версия проверяется и обновляется через запросы в юридический отдел, который предоставляет информацию по новым клиентам и тем, чьи договоры были внепланово расторгнуты. Все полученные данные отдел аренды вносит в реестр и обзванивает клиентов, чей договор истекает через два месяца. Список этих арендаторов также составляет юридический отдел. Если клиент отказывается продлевать аренду, то отправляется запрос в бухгалтерию для проверки задолженностей, а если соглашается, то обговариваются условия, а после составляется и подписывается новый договор. Кроме того, для ежемесячного отчёта необходима информация по платежам от арендаторов, поэтому снова отправляется запрос в бухгалтерию. Стоит отметить, что вся документация, составленная бухгалтерией, проверяется вручную и, в случае

ошибок, отправляется назад для исправления, что сильно замедляет процесс. Последним этапом является проверка освободившихся помещений, чтобы понимать, нужен ли ремонт, или офис готов к сдаче. Вся информация, в том числе по занятой и свободной площади, собирается в общий отчет и отправляется директору компании.

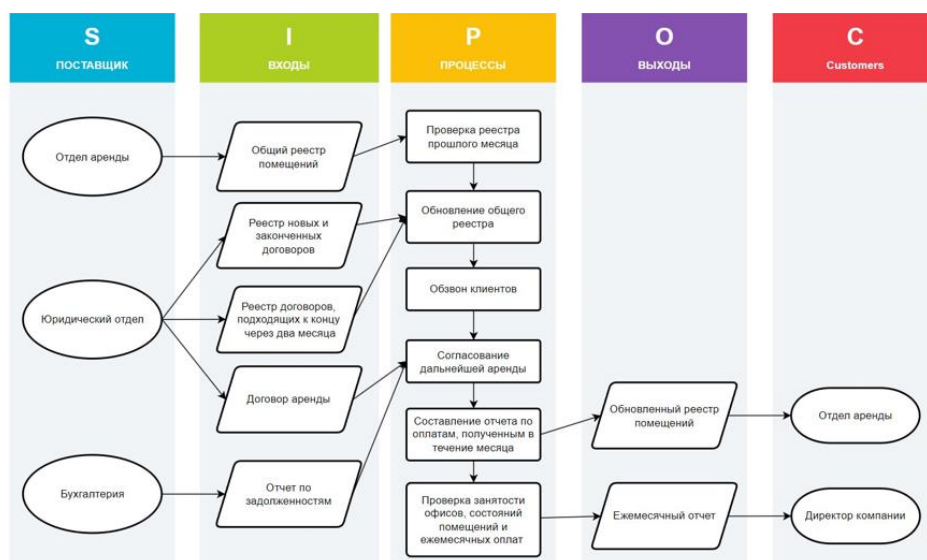
Диаграмма 4. AS IS BPMN. Составление ежемесячного отчёта



Как можно заметить, в процессе присутствует много лишней коммуникации между отделами, что замедляет процесс, а также излишнее количество документации, которая оформляется вручную, либо печатается на компьютере.

Далее рассмотрим диаграмму SIPOC, которая позволяет взглянуть не только на сам процесс, но лучше увидеть поставщиков, потребителей, а также входы и выходы. Как можно увидеть на диаграмме, юридический отдел имеет целых три входа, что свидетельствует о значительном количестве ненужных документов и постоянном переключении между отделами. Это, в свою очередь, только усложняет и замедляет весь процесс. Более того, некоторые отдельно взятые части процесса включают себя сразу несколько действий и являются достаточно объемными. Явно видны процессы, которые возможно автоматизировать и сократить цепочку действий, что позволит существенно повысить эффективность работы юридического отдела.

Диаграмма 5. SIPOC AS IS. Составление ежемесячного отчёта



Далее рассмотрим матрицу RACI, чтобы наглядно видеть ответственности, полномочия и роли. Из таблицы можно сделать вывод, что отдел аренды несет основную ответственность за процесс, а также выполняет его. Юридический отдел играет важную роль в качестве консультанта по вопросам документооборота, а директор компании лично подписывает договор аренды, подготовленный другими отделами. [15]

Таблица 5. RACI AS IS. Составление ежемесячного отчёта

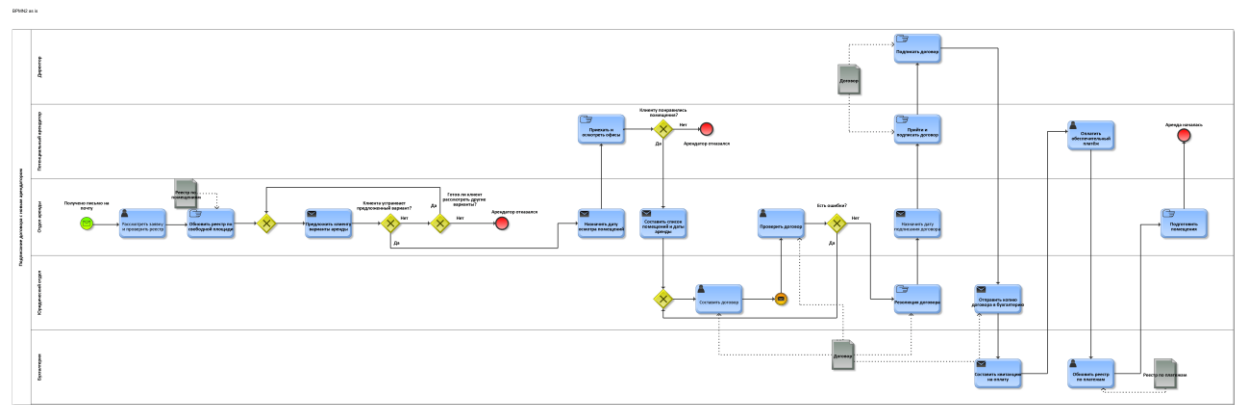
AS IS	Отдел аренды	Юридический отдел	Бухгалтерия	Директор компании
Проверка реестра прошлого месяца	A / R			
Обновление общего реестра	A / R	C		
Обзвон клиентов	A / R			
Согласование дальнейшей аренды	R	R	R	A
Составление отчета по оплатам, полученным в течение месяца	A		R	
Проверка занятости офисов, состояний помещений и ежемесячных оплат	A / R	C	C	I

Оформление договора с новым клиентом

Процесс начинается с пришедшей заявки от потенциального арендатора. Далее отдел аренды проверяет, могут ли они разместить клиента в бизнес-центре и обновляют реестр по помещениям при необходимости. После этого начинается процесс согласования условий с клиентом. Так как есть множество разных вариантов, происходят постоянные обсуждения, которые приводят либо к отказу клиента от услуг бизнес-центра, либо к осмотру предоставленного варианта. Если арендатор полностью согласен на предоставленные условия, то составляется договор, который необходимо очно подписать. Далее клиент обязан внести обеспечительный платеж, после чего

обновляется информация в бухгалтерии и начинается подготовка офисов для предстоящей аренды.

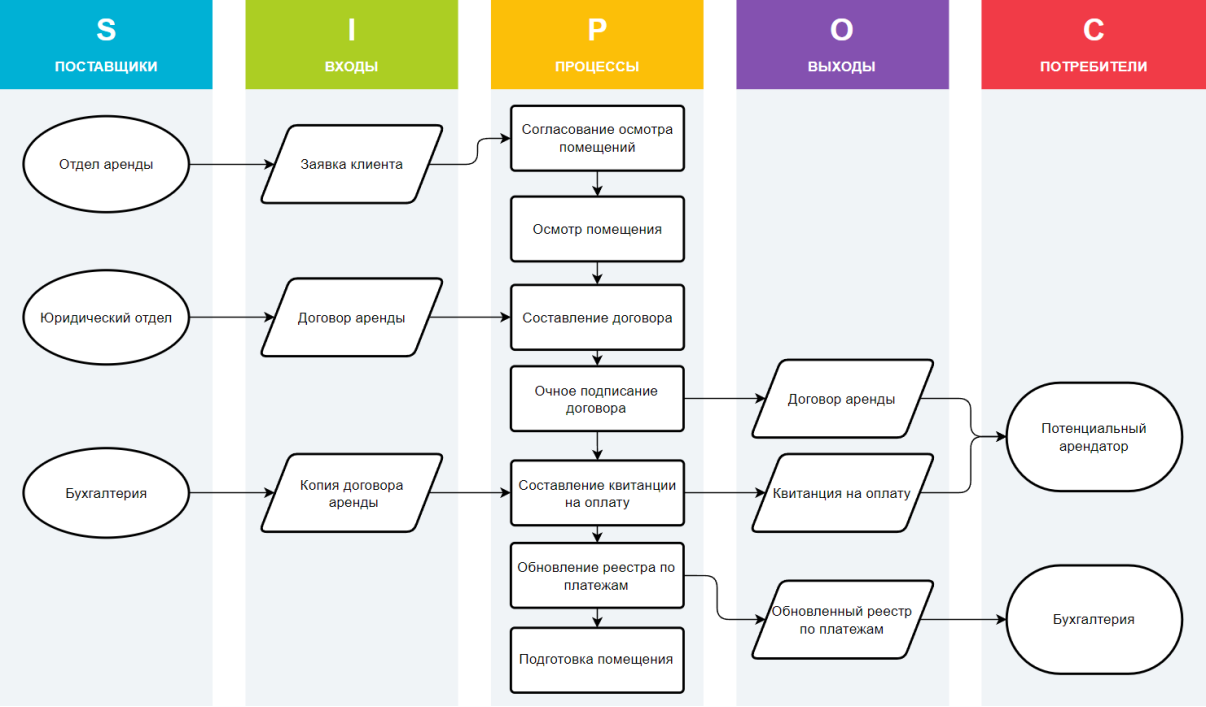
Диаграмма 6. AS IS BPMN. Оформление договора с новым клиентом.



Как можно заметить, основные проблемы этого процесса такие же, как и у предыдущего: присутствует много лишней коммуникации между отделами и излишнее количество документации.

Далее рассмотрим диаграмму SIPOC. Как можно увидеть, в колонке с процессами наблюдается обилие блоков, которые можно было бы объединить, если сделать отдельные этапы процесса менее объёмными. Кроме того, очное подписание договора также можно перевести в цифровой формат для улучшения сервиса и привлекательности организации для новых клиентов.

Диаграмма 7. SIPOC AS IS. Оформление договора с новым клиентом.



Далее рассмотрим матрицу RACI. Из таблицы можно сделать вывод, что обязанности достаточно равномерно распределены между отделами. Тем не менее, большую часть этапов процесса несёт ответственность именно отдел

аренды. Также стоит отметить, что в большинстве случаев принимает участие только один исполнитель.

Таблица 6. RACI AS IS. Оформление договора с новым клиентом.

	Отдел аренды	Юридическ ий отдел	Бухгалтер ия	Директор компании
Согласование осмотра помещений	A / R			
Осмотр помещений	A / R			
Составление договора	A	R		
Очное подписание договора аренды		A / C		R
Составление квитанции на оплату		C	A / R	
Обновление реестра по платежам			A / R	
Подготовка помещения	A / R			

На основе проделанного исследования, проанализируем зрелость бизнес-процессов «AS IS» по FORRESTER RESEARCH [16]. Процесс:

- Происходит интуитивно
- Выполняется по мере необходимости
- Не задокументирован
- Осмыслен

Из этого можно сделать вывод, что уровень зрелости 2, а именно «Повторяемый»

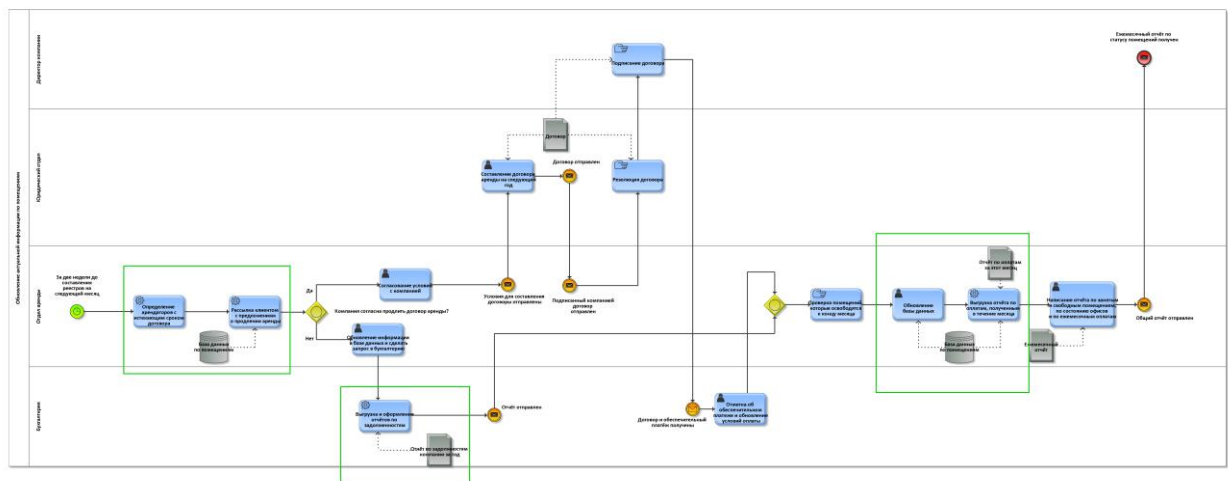
TO BE

Для отображения оптимизации мы тоже разработали To Be процессы в BPMN нотации.

Составление ежемесячного отчёта

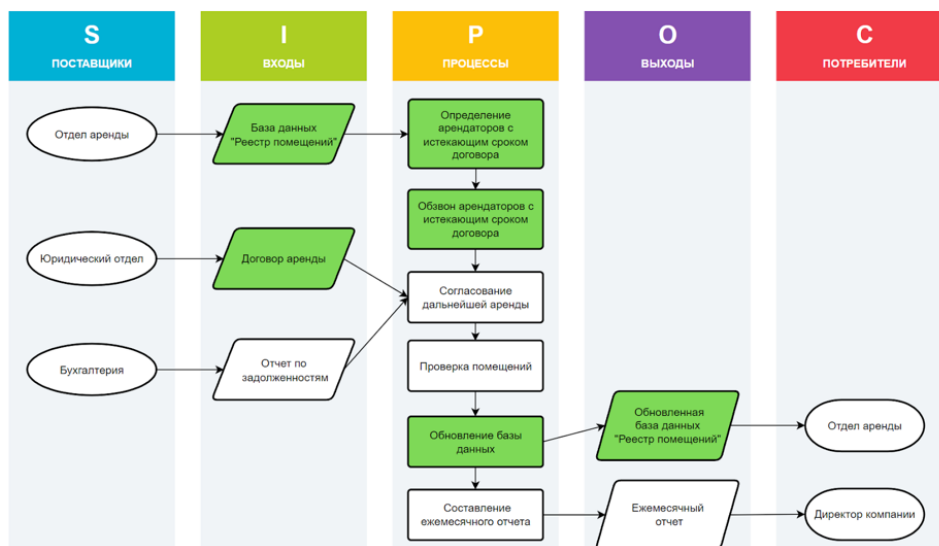
Оптимизацией является «создание единой автоматизированной системы документации и базы данных офисов в бизнес-центре». Как видно на нотации, это позволит нам провести горизонтальное сжатие и сократить лишние запросы в другие отделы. Так как юридическим отделом сразу обновляется база данных, отделу аренды необходимо лишь выяснить арендаторов, чей договор истекает, и сделать рассылку. Развилка далее особо не поменялась, так как составление договора – это обязательный процесс, но бухгалтерия, благодаря базе данных, может проще составить отчёт, в том числе минимизируя возможность ошибок. Далее идёт проверка помещений, обновление базы данных и составление ежемесячного отчёта.

Диаграмма 8. TO BE BPMN. Составление ежемесячного отчёта



Рассмотрим диаграмму SIPOC оптимизированного процесса. Зеленым цветом отмечены места, где были проведены улучшения. Реестр помещений был заменен на базу данных, что позволило значительно облегчить и ускорить процесс отбора клиентов с истекающим сроком аренды. Было сокращено множество ненужных документов, которые ранее требовались для определения клиентов с истекающим сроком аренды, что позволило снизить нагрузку на юридический отдел и облегчить документооборот. Отдельно взятые части процесса стали менее сложными и нагруженными.

Диаграмма 9. TO BE SIPOC. Составление ежемесячного отчёта



В матрице RACI можно наблюдать уменьшение степени участия юридического отдела и бухгалтерии. Теперь только в одном процессе они являются ответственными, в других же они выполняют исключительно консультирующую роль. Также немного увеличилась степень информированности директора о процессе.

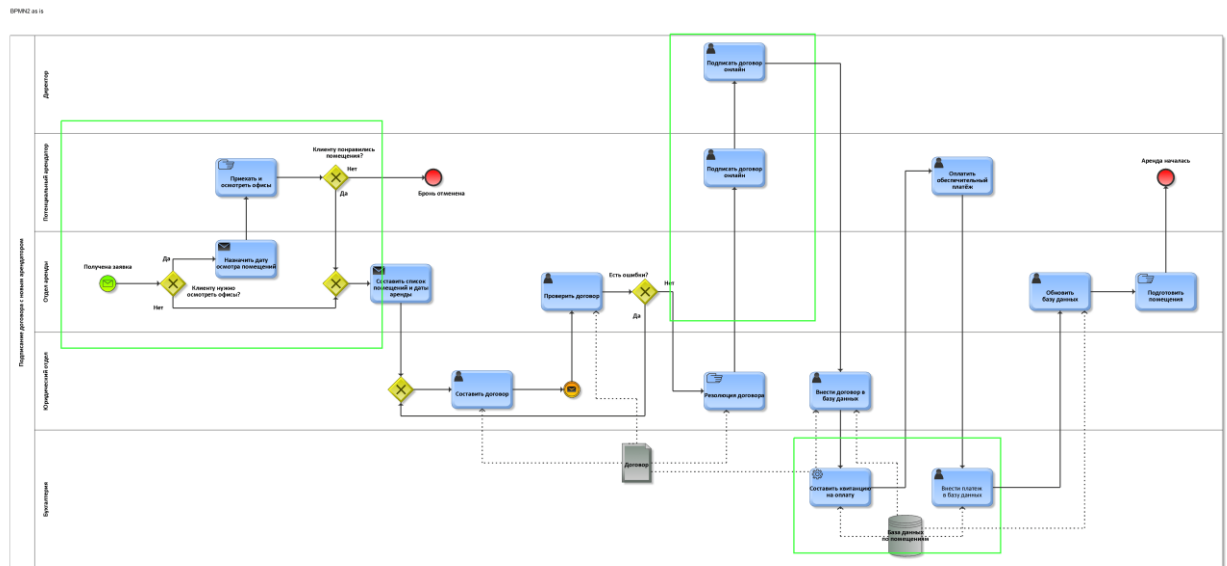
Таблица 7. TO BE RACI. Составление ежемесячного отчёта

TO BE	Отдел аренды	Юридический отдел	Бухгалтерия	Директор компании
Определение арендаторов с истекающим сроком договора	A / R			
Обзвон арендаторов с истекающим сроком договора	A / R			
Согласование дальнейшей аренды	R	R	R	A
Проверка помещений	A / R			I
Обновление базы данных	A / R	C	C	
Проверка помещений и составление ежемесячного отчета	A / R	C	C	I

Оформление договора с новым клиентом

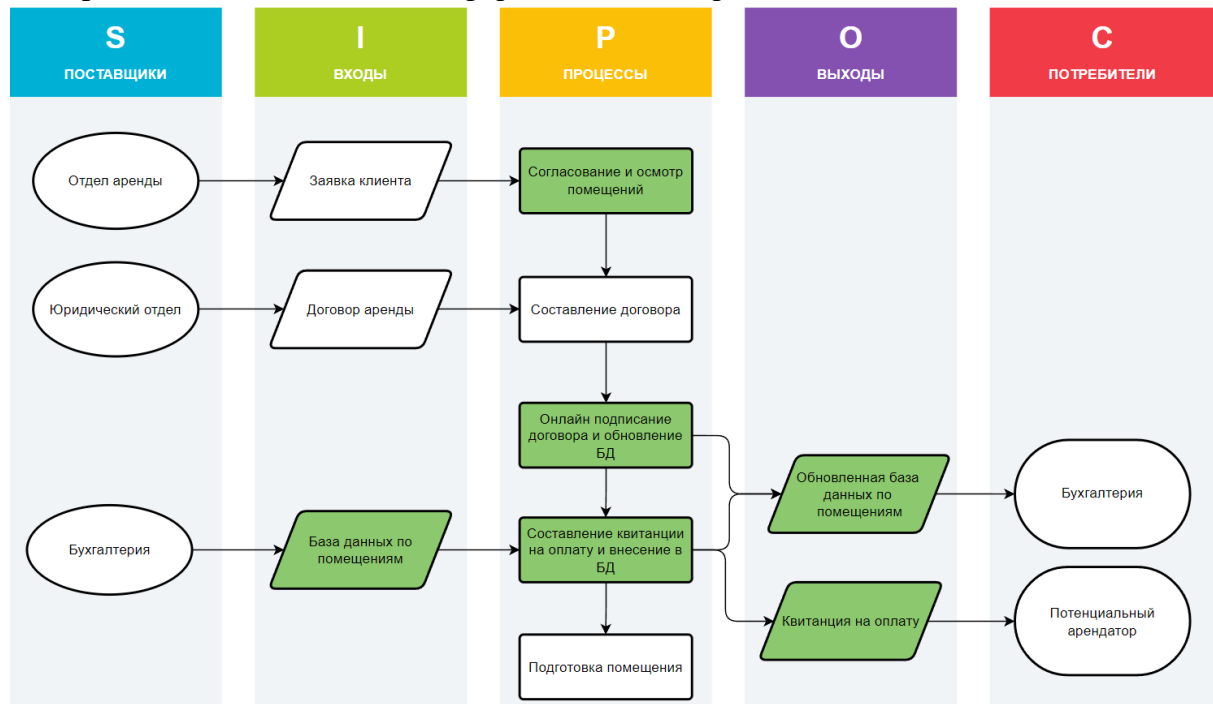
Как уже писалось выше, оптимизацией является «модернизация сайта». Так как клиент сразу выбирает подходящий вариант, сокращается коммуникация с потенциальным арендатором. Развилка далее особо не поменялась, так как составление и подписание договора – это обязательный процесс, но в результате оптимизации тратится меньше времени у юридического отдела, а клиенту и директору не нужно очно присутствовать в компании. Как можно заметить, последним изменением в процессе являются автоматизированные действия бухгалтерии. Благодаря шаблонам в базе данных по помещениям, сокращается время и вероятность ошибки при составлении квитанций.

Диаграмма 10. TO BE BPMN. Оформление договора с новым клиентом.



Рассмотрим диаграмму SIPOC оптимизированного процесса. Зеленым цветом отмечены места, где были проведены улучшения. Некоторые блоки были объединены в один за счёт значительного сокращения объёмов некоторых этапов процесса. Реестры были заменены на базу данных, что ускорило и увеличило степень автоматизации процесса, а очное подписание договора перешло в онлайн формат.

Диаграмма 11. TO BE SIPOC. Оформление договора с новым клиентом.



В матрице RACI не появились явные изменения. Исполнители и их роли у процессов остались те же, но за счёт сокращения количества этапов нагрузка на отделы уменьшилась.

Таблица 8. TO BE RACI. Оформление договора с новым клиентом.

	Отдел аренды	Юридический отдел	Бухгалтерия	Директор компании
Согласование и осмотр помещений	A / R			
Составление договора	A	R		
Онлайн подписание договора и обновление БД		R		A / R
Составление квитанции на оплату и внесение в БД		C	A / R	
Подготовка помещения	A / R			

На основании проделанного исследования, проанализируем зрелость бизнес-процессов «TO BE» по FORRESTER RESEARCH [16]. Процесс:

- Формализован
- Хорошо управляем
- Регулярно измеряемый
- Частично автоматизирован

Из этого можно сделать вывод, что уровень зрелости 4, а именно **«Изменяемый»**

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ

Roadmap

Для реализации нашего проекта компания «ОХТА-91» может придерживаться следующего плана:

1. Поиск квалифицированных технических специалистов.

На начальном этапе необходимо найти команду технических специалистов, занимающихся разработкой баз данных, созданием веб-сайта и интеграцией всех технических систем. Также системам необходимо соответствующее тестирование и администрирование. В силу того, что на текущем этапе проект не требует присутствие всей технической команды на постоянной основе (например, разработчики и тестировщики нужны лишь после реализации проекта), то большую часть из них мы сможем искать среди фрилансеров, что ускорит поиск сотрудников. Некоторых членов команды можно искать во время реализации проекта, так как они не причастны к деятельности на ранних этапах (например, тестировщики), поэтому срок на выполнение данного этапа условный.

Время реализации: 2–3 недели.

2. Проектирование баз данных, веб-сайта и их взаимодействий.

Второй этап требует активное взаимодействие аналитиков и менеджеров с техническими специалистами, чтобы сформировать чёткую модель проекта со всеми техническими требованиями.

Время реализации: 2–3 недели.

Стоимость: 200–250 тыс. руб.

3. Создание технических систем.

Следующий этап можно разделить на две составляющие, которые могут частично происходить параллельно, а частично последовательно, так как некоторые процессы зависят от результата других. Порядок процессов по созданию систем обговаривается технической командой на этапе проектирования.

- Создание, адаптирование и заполнение единой базы документации, клиентской базы и базы по помещениям в Бизнес-центре. Эта ветвь подразумевает создание основы нашей внутренней технической системы, состоящей из хранения всей обрабатываемой информации Бизнес-центра для быстрого автоматического доступа остальных систем к ней. Этот этап требует активной работы технической команды по разработке базы данных.

Время реализации: 3–5 недель.

Стоимость: 500–700 тыс. руб.

- Модернизация веб-сайта с созданием интерфейса просмотра помещений с параметрами и статусами, интерфейса подачи заявок, интерфейса обработки заявок. В существующий сайт компании необходимо внедрить возможность клиентам просматривать имеющиеся помещения, а также возможность оставить заявку для дальнейшей аренды. В это же время у администрация должна быть возможность просматривать и обрабатывать заявки, для чего нужен отдельный интерфейс на сайте. Этот этап требует активной работы технической команды по веб-разработке.

Время реализации: 3–5 недель.

Стоимость: 300–500 тыс. руб.

4. Интеграция созданных технических систем.

Необходимо связать имеющиеся базы данных и системы между собой и с нашим веб-сайтом для актуализации статусов помещений и более быстрой обработки заявок. Данный этап требует плотного взаимодействия аналитиков с IT-специалистами.

Время реализации: 1–2 недели.

Стоимость: 200–250 тыс. руб.

5. Тестирование систем.

Созданные системы должны работать слаженно и соответствовать всем ранее назначенным требованиям. Для этого мы проводим проверку всех имеющихся технических систем нашими тестировщиками, а команда разработчиков корректирует все имеющиеся недочёты.

Время реализации: 1–2 недели.

Стоимость: 175–225 тыс. руб.

6. Повышение квалификации персонала для работы с новой системой.

Для эффективной работы сотрудников их необходимо обучить пользованию созданных систем. Для этого может быть назначен специальный менеджер. Это ускорит процесс адаптации и время обработки заявок. Данный процесс является непрерывным, так как в компании возможно появление новых сотрудников. Ниже представлены расчёты для первичного ознакомления текущих сотрудников.

Время реализации: 1–2 недели.

Стоимость: 150–200 тыс. руб.

7. Поддержание технического сопровождения и регулярного обновления систем.

Созданные системы требуют системное администрирование, работу технической поддержки, регулярное обновление и возможные модернизации в дальнейшем. Данный процесс непрерывен и не имеет срока реализации.

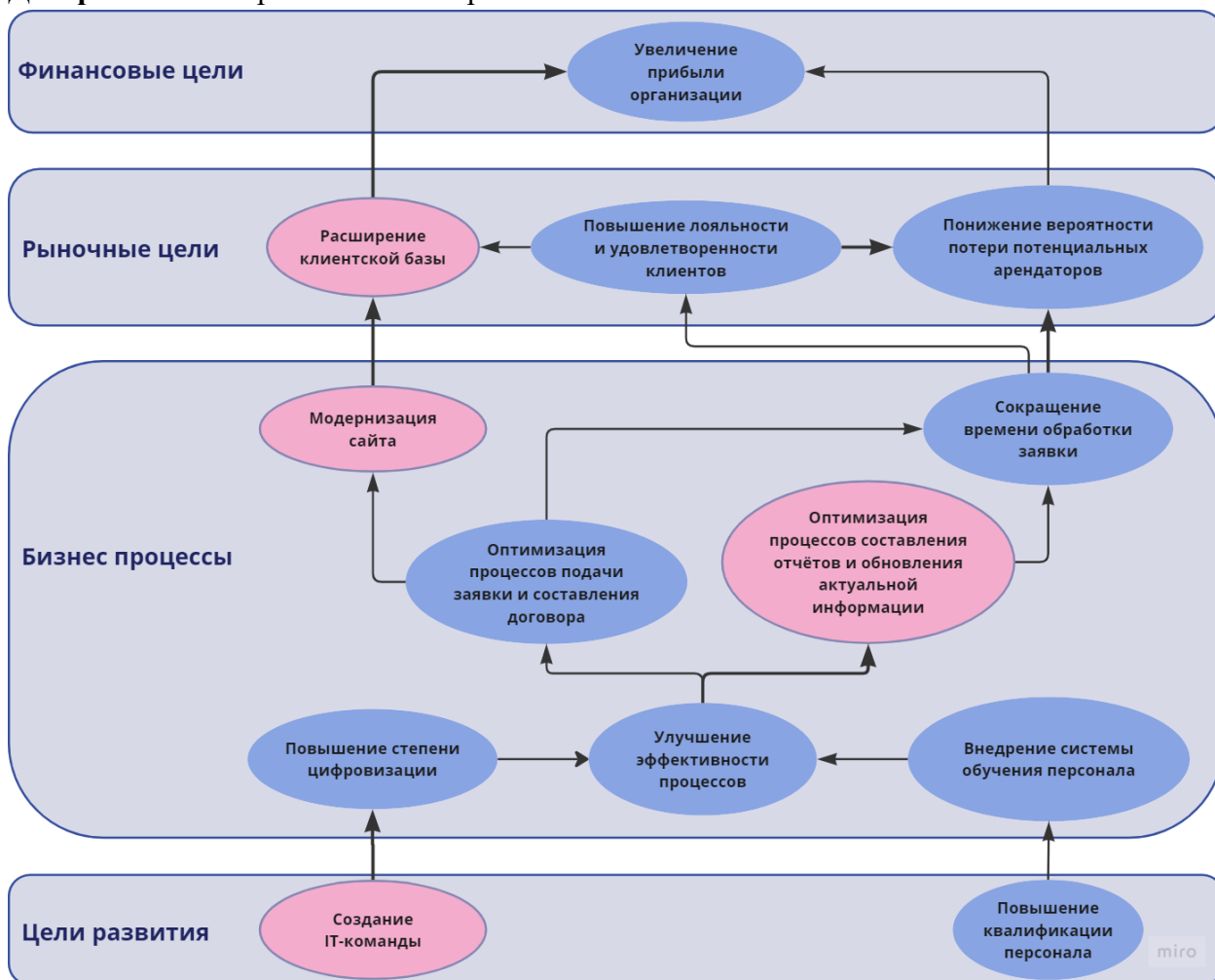
Ниже представлена стоимость работы системного администратора и технической поддержки.

Стоимость: 200–250 тыс. руб./мес.

Таким образом, на основании примерной стоимости на рынке определенных выше шагов, для данного проекта требуется около 1725 – 2375 тыс. руб.

Стратегическая карта

Диаграмма 12. Стратегическая карта



Далее рассмотрим стратегическую карту, в которой мы выделили несколько ключевых целей и разделили их на 4 категории: финансовые, рыночные, бизнес-процессы и цели развития. В качестве финансовой цели мы выделили «увеличение прибыли организации». В рыночных же целях мы выделили «понижение вероятности потери потенциальных клиентов» и «повышение лояльности и удовлетворенности клиентов», чтобы сохранить уже существующих покупателей, а также «расширение клиентской базы», которую мы посчитали одной из самых важных для дальнейшего развития бизнес-центра. В категории «Бизнес-процессы» мы приоритетным отметили «модернизацию сайта», так как на данный момент он представляет лишь одну

страницу с очень краткой информацией о Бизнес-центре, что недостаточно. Помимо этого, мы решили сосредоточиться на целях, связанных с цифровизацией и оптимизацией процессов, а также внедрении системы обучения персонала. В целях развития мы отметили «повышение квалификации сотрудников», а ещё одной основной целью «создание IT-команды», которая будет разрабатывать и поддерживать сайт и базы данных. Все четыре группы связаны, выполнение одной цели, влияет на другую. Мы отметили стрелками связи между ними, а толщиной выделили величину влияния и важность.

Все эти цели так или иначе выполняются при реализации стратегии, однако мы выделили несколько самых важных, а именно «Расширение клиентской базы», «Модернизация сайта», «Создание IT-команды» и «Оптимизация процессов составления отчётов и обновления актуальной информации». Рассмотрим каждую из них подробнее.

1. Расширение клиентской базы

За выполнение данной цели отвечает отдел аренды. Для успешной реализации необходимо провести несколько мероприятий, а именно:

- Введение системы обратной связи. Основным способом расширить клиентскую базу является улучшение качества обслуживания. Для того, чтобы правильно понять свои недостатки и оперативно их устранить, необходимо ввести систему обратной связи. Как пример, можно сделать рассылку на почты при подписании договора или при окончании срока аренды. Ответственным за данное мероприятия является отдел аренды.
- Изменение ценового сегмента. Одним из преимуществ Бизнес-центра является низкая арендная плата за м². Однако компании, при улучшении общего авторитета, необходимо изменить и цены. Кроме того, так как множество офисов пустует, «ОХТА-91» выгодно иметь арендаторов, которые занимают большую площадь и являются постоянными клиентами. Для этого, чтобы не потерять прибыль, следует поднять цены, однако сделать скидки при достижении определенной площади аренды. Обновление имиджа компании и привлекательные условия привлекут крупных потенциальных арендаторов, в том числе из других регионов.

Процессы, которые вводятся при достижении данной цели:

- Проведение и анализ обратной связи от арендаторов после заключения договора;
- Размещение рекламы на онлайн-сервисах;
- Регулярное обновление ремонта помещений.

Мы также провели предварительные расчёты, на которые мы рассчитываем при реализации нашей стратегии. Рассмотрим подробнее КПЭ:

- Количество заявок в месяц. Наилучшей метрикой является «Заявки, отправленные клиентами на почту». На данный момент в среднем в месяц поступает около 25 заявок. Улучшение качества обслуживания и развитие рекламы приведёт к приросту клиентов примерно на 40-55%. То есть можно ожидать около 35-39 заявок в месяц в среднем, а в периоды большого спроса до 50.
- Коэффициент расширения клиентской базы, %. Наилучшей метрикой является «Количество новых контрактов».

Рост клиентской базы

$$= \frac{\text{Количество клиентов в конце периода } t - \text{количество клиентов в начале периода } t}{\text{Количество клиентов в начале периода } t} \times 100\%$$

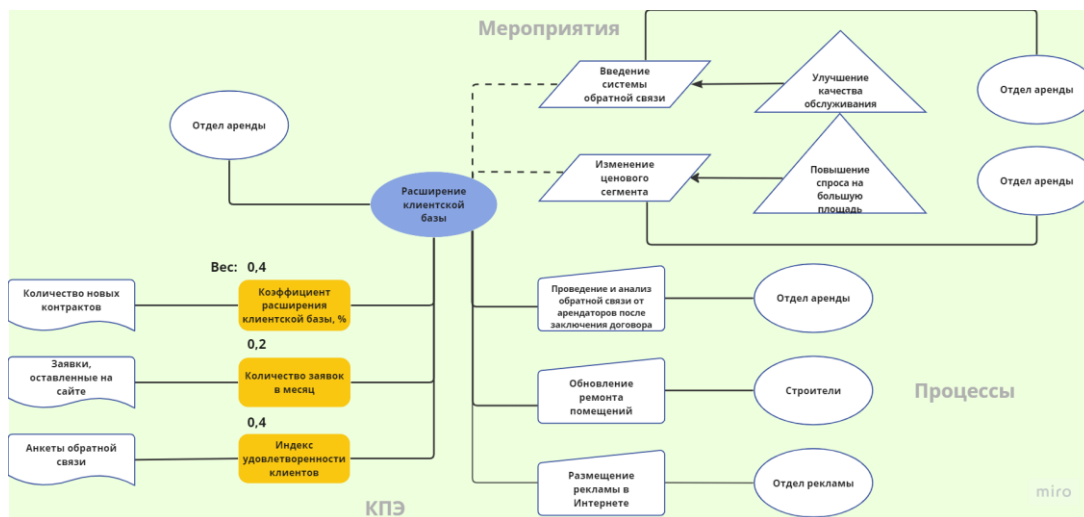
Учитывая, что сейчас примерно 200 арендаторов, а среднее количество заявок в месяц 25, примерно 40% которых отказываются от заключения договора. При реализации стратегии планируется рост количества заявок до 39, а сокращение отказов до 5%. Посчитаем коэффициент при таких данных.

$$\text{Рост клиентской базы} = \frac{200 + 39 \times 0,95 - 200}{200} \sim \mathbf{18,5\%}$$

- Индекс удовлетворенности клиентов (CSI). Наилучшей метрикой является «Анкеты обратной связи». Когда-то в компании уже была подобная система, однако её убрали. Примерные показатели были 7, после реализации стратегии стоит ожидать рост до 8-9 баллов из 10.

Так как много простаивающей площади в Бизнес-центре и есть необходимость в увеличении потока клиентов, данная цель одна из приоритетных. Для её достижения важно улучшить качество обслуживания и провести модернизацию сайта для привлечения новых арендаторов и удержания старых.

Диаграмма 13. Детализация цели «Расширение клиентской базы»



2. Модернизация сайта

Это ключевая цель нашего проекта. Прежде всего, она позволит создать не только более удобный и понятный пользовательский интерфейс, но и необходимый функционал для оптимизации процесса составления договоров и заполнения заявок. Это играет ключевую роль в ускорении и цифровизации процесса. Для этого необходимо провести такие мероприятия, как:

- Анализ текущего состояния сайта. Данный этап необходим для получения понимания о производительности, эффективности и функциональности сайта на данный момент. Для успешного анализа необходимо осуществить оценку технической составляющей, такую как скорость загрузки, доступность, структуру URL и других. Далее важно провести исследование удобства использования интерфейса и выявить потенциальные препятствия для пользователей. Последним шагом будет изучение оценки SEO, то есть параметры, влияющие на поисковую оптимизацию сайта, что подразумевает под собой ключевые слова, внутреннюю ссылочную сеть и другие аспекты, которые в той или иной степени влияют на позиции сайта при осуществлении поиска.
- Разработка пользовательского интерфейса. Данный этап является ключевым для модернизации сайта. На основе проведенного анализа у нас будет перечень необходимого функционала, улучшений и исправлений, которые необходимо будет осуществить. Сама разработка включает в себя создание обновленной структуры сайта, определение способов навигации между разделами и страницами. Необходимо не только сделать удобный сайт, но и реализовать главный функционал: подачу заявки с выбором необходимых кабинетов, удобный интерфейс для администрирования и связь сайта с разработанной базой данных.

Процессы, которые введутся при достижении данной цели:

- Мониторинг и техническое обслуживание;
- Регулярное обновление информации по помещениям.

Мы также провели предварительные расчёты, на которые мы рассчитываем при реализации нашей стратегии. Рассмотрим подробнее КПЭ:

- Уровень онлайн-вовлеченности. Он отражает степень активности и взаимодействия клиентов с веб-сайтом. Это может включать такие действия, как просмотр страниц сайта, оставление заявок и обращения в техническую поддержку. Наилучшей метрикой является «Конверсионные показатели».

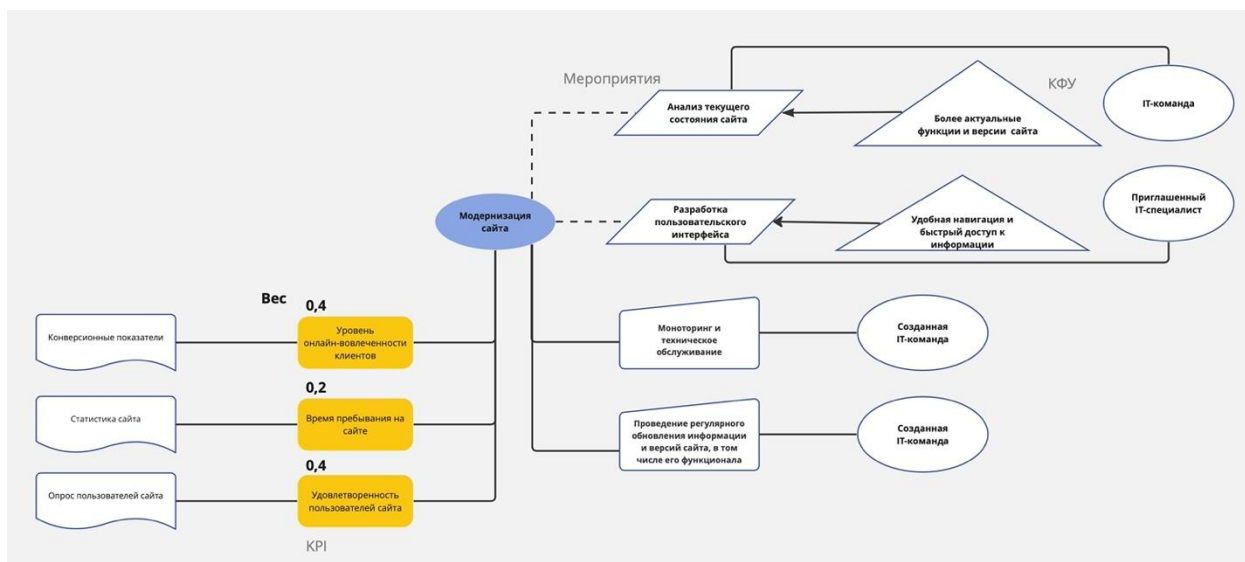
$$\text{Уровень} = \frac{\text{Сумма всех действий пользователя}}{\text{Количество пользователей}} \times 100\%$$

На данный момент сайт компании не предполагает взаимодействия с пользователем. Единственное, что можно сделать, - просмотр. При реализации цели, предполагая, что любой пользователь, нашедший наш сайт, который в следствие станет нашим клиентом должен, сделает около 8 действий, получаем следующие цифры:

$$\text{Уровень} = \frac{8}{39} \times 100\% = 20,5\%$$

- Время пребывания на сайте. Наилучшей метрикой является «Статистика сайта». Данный КПЭ возможно отследить с помощью сторонних приложений по отслеживанию статистики. При реализации цели, мы должны посчитать просмотр страниц, заполнение заявки. Возможные цифры, которые будут свидетельствовать об успешном проведении модернизации – 20-40 минут.
- Удовлетворенность пользователей сайта. Данный КПЭ отражает общий опыт клиентов после использования нашего сайта. Наилучшей метрикой является «Результаты опроса пользователей». Это достаточно важный показатель, который способен указать на ошибки проведенной модернизации и помочь в будущем исправить их. Данный КПЭ оценивается с помощью проведения анкетирования у пользователей сайта, поэтому наши предварительные оценки (или оценки, к которым нам необходимо стремиться) – это 7-8 баллов на начальных этапах.

Диаграмма 14. Детализация цели «Модернизация сайта»



3. Создание ИТ-команды

Для модернизации сайта бизнес-центра необходимо будет сформировать ИТ-команду, которая будет непосредственно отвечать за работу и разработку сайта. Данная команда будет состоять из руководителя ИТ-отдела и нескольких ИТ-специалистов. Для успешной реализации необходимо провести несколько мероприятий, а именно:

- Поиск квалифицированных ИТ-специалистов. Работающая на данный момент в компании ИТ-команда не имеет специализированной квалификации, которая могла бы позволить осуществить все необходимые задачи без привлечения сторонних сотрудников. Мероприятие также имеет несколько обязательных этапов, чтобы поиск специалистов оказался успешным. Прежде всего необходимо обозначить требования к кандидатам, далее разместить объявление и провести непосредственное собеседование; завершающий этап – принятие решений и предоставление новым сотрудникам условия рабочей среды. Результатом данного мероприятия станет не только модернизация сайта и создание баз данных, но и дальнейшая их поддержка и обеспечение.
- Обучение новых сотрудников нужно будет провести в первую неделю работы ИТ-команды для ознакомления новых работников с их обязанностями, а также с основами работы бизнес-центра. Ответственным за данное мероприятие является руководитель ИТ-команды, который проведет ознакомительную встречу и будет консультировать сотрудников в будущем. Данное мероприятие сыграет важную роль в повышении квалификации персонала, что мы и указали в качестве его ключевого фактора успеха.

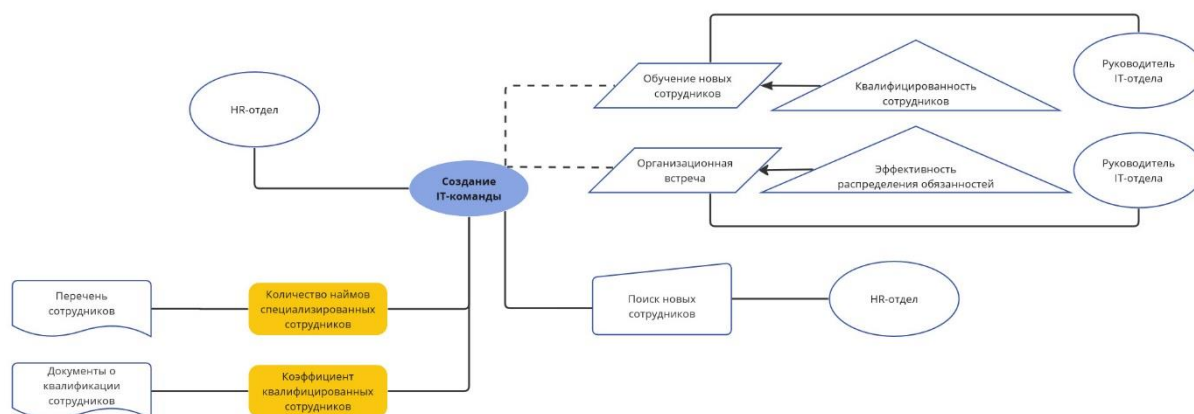
- Организационная встреча. Перед началом работы IT-команды нужно будет провести организационную встречу для обсуждения вопросов распределения обязанностей. Подобные решения должны быть приняты до начала процесса подбора персонала.

При достижении данной цели появится такой процесс как «Поиск новых сотрудников», необходимой при увольнении кого-то из команды, либо при необходимости.

Мы также провели предварительные расчёты, на которые мы рассчитываем при реализации нашей стратегии. Рассмотрим подробнее КПЭ:

- Количество наймов специализированных сотрудников. Компании нужна лишь небольшая команда, поэтому ожидаемое количество предполагает примерно **3-5** человек.
- Коэффициент квалифицированных сотрудников. Наилучшей метрикой является «Документы о квалификации сотрудников». На данный момент в компании нет работников, подходящих под наши запросы.

Диаграмма 15. Детализация цели «Создание IT-команды»



4. Оптимизация процессов составления отчётов и обновления актуальной информации

За выполнение данной цели отвечает IT-команда, так как она напрямую отвечает за внедрение в компанию базу данных и ее дальнейшую интеграцию с другими системами и платформами. Для успешной реализации необходимо провести несколько мероприятий, а именно:

- Интеграция систем и баз данных. Это включает в себя объединение базы данных с другими информационными системами в единую согласованную структуру, которая предоставит компании возможность автоматизированного обновления и заполнения документации. Данное мероприятие имеет несколько обязательных этапов, включающее предварительный поиск квалифицированных специалистов, которые смогут осуществить поставленную задачу. Кроме того, необходимо

провести анализ требований совместной работы платформ, выбор метода интеграции и инструментов для нее. Далее следует непосредственное объединение, тестирование и отладка. Данное мероприятие повысит эффективности работы компании и предоставит качественный, непрерывный, цифровой доступ к данным, что в свою очередь снизит издержки и риски.

- Поиск квалифицированных IT-специалистов. Работающая на данный момент в компании IT-команда не имеет специализированной квалификации, которая могла бы позволить осуществить все необходимые задачи без привлечения сторонних сотрудников. Мероприятие также имеет несколько обязательных этапов, чтобы поиск специалистов оказался успешным. Прежде всего необходимо обозначить требования к кандидатам, далее разместить объявление и провести непосредственное собеседование; завершающий этап – принятие решений и предоставление новым сотрудникам условия рабочей среды. Результатом данного мероприятия станет не только наличие базы данных и других платформ, но и дальнейшая их поддержка и обеспечение.

Процессы, которые введутся при достижении данной цели:

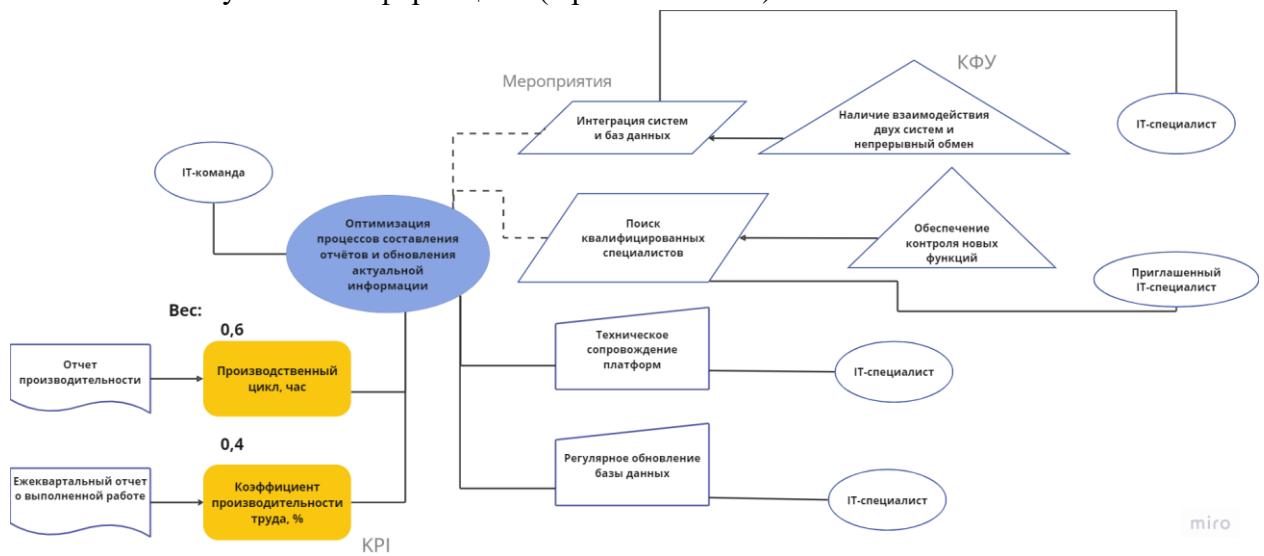
- Техническое сопровождение платформ. Данный процесс позволит уменьшить риск появления ошибок при регулярном обновлении, и отслеживании сбоев в работе.
- Регулярное обновление баз данных. Это позволит сохранять актуальность и целостность информации, что в свою очередь повысит эффективность работы за счет быстрого доступа к любым сведениям.

Мы также провели предварительные расчёты, на которые мы рассчитываем при реализации нашей стратегии. Рассмотрим подробнее КПЭ:

- Производственный цикл, час. Наилучшей метрикой является «Отчёт производительности». В нашем рассматриваемом кейсе продукт(производство) – это заполнение и обновление базы данных. На данный момент это занимает примерно 2 недели (90 рабочих часов). База данных позволит сократить время внесения корректировок в документацию (однако не сможет полностью избавить от затрат времени на проверку помещения и т.д.) примерно в два раза, то есть **45** часов.
- Коэффициент производительности труда, %. Наилучшей метрикой является «Ежеквартальный отчет о выполненной работе». Трудно посчитать общее количество услуг, которое может выполнить работник

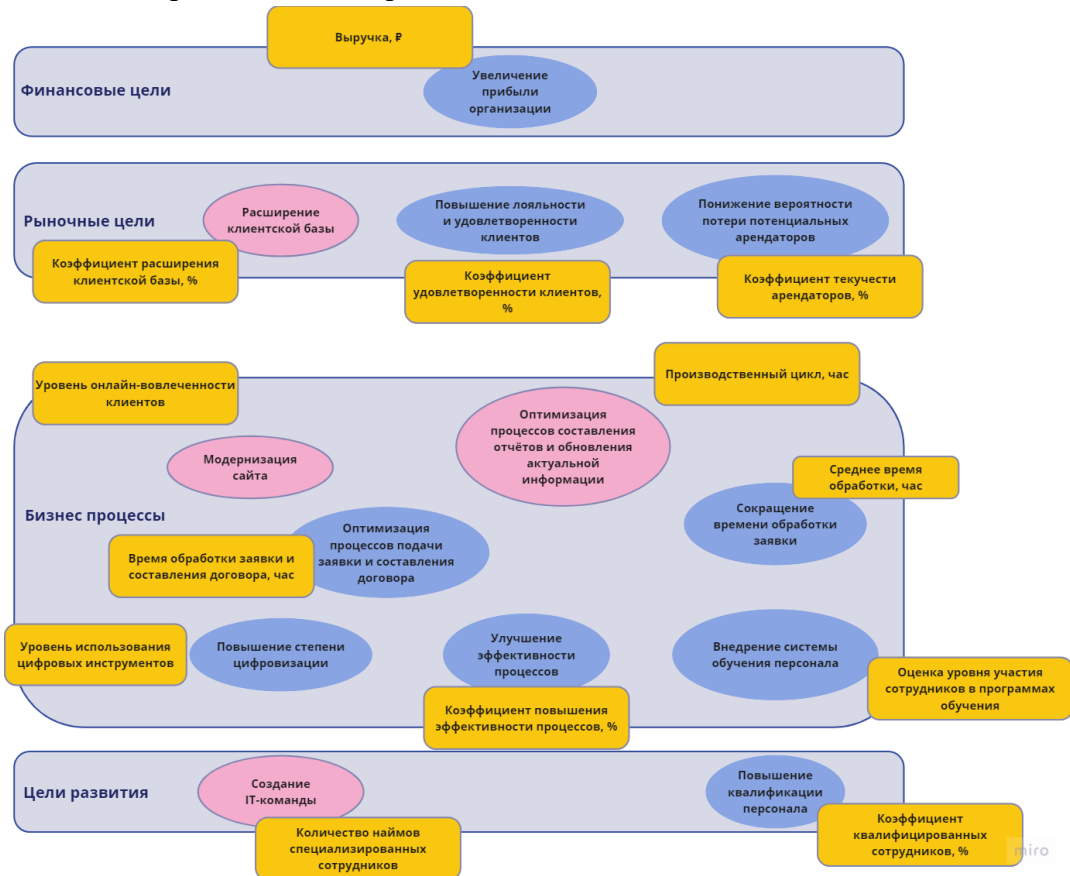
за «освободившиеся» 45 часов, однако можно предположить рост производительности примерно на **40-45%**.

Диаграмма 16. Детализация цели «Оптимизация процессов составления отчётов и обновления актуальной информации» (Приложение 12)



Агрегирование КПЭ

Диаграмма 17. Стратегическая карта с КРП



Рассмотрим ключевые показатели эффективности (КПЭ) для целей, выделенных на стратегической карте. КПЭ необходимы для отслеживания эффективности и результативности каждой задачи. Далее мы подробнее изучим каждый из показателей на различных уровнях. [17, 18]

На уровне «финансовых целей»:

- Цель «увеличение прибыли организации» имеет достаточно популярный показатель, такой как «выручка». Данная метрика представляет собой общий объем денежных средств, который был получен от продажи услуг за выбранный период времени. Она помогает оценить финансовое состояние и успешность компании, а также играет одну из ключевых ролей в стратегическом планировании.

На уровне «рыночных целей»:

- Ведущая цель «расширение клиентской базы» имеет несколько КПЭ: «коэффициент расширения клиентской базы», «количество заявок в месяц» и «индекс удовлетворенности клиентов». «Коэффициент расширения клиентской базы» является эффективным показателем темпов привлечения новых клиентов, то есть характеризует скорость привлечения потенциальных арендаторов благодаря проведенной оптимизации или активным, успешным стратегиям по увеличению клиентуры. «Количество заявок в месяц» соответствует способности организации как удерживать арендаторов, если смотреть процент отказов, так и расширить клиентскую базу за определенный срок. «Индекс удовлетворенности клиентов» – ключевой показатель эффективности маркетинговых мероприятий, качества услуг, уровня обслуживания клиентов, а также репутации компании. Высокий уровень удовлетворенности укрепит компанию на рынке. Этот же КПЭ соответствует цели «повышения лояльности и удовлетворенности клиентов» на этом же уровне.
- Цель «повышение лояльности и удовлетворенности клиентов» имеет КПЭ «коэффициент удовлетворенности клиентов». Данная метрика измеряет то, насколько клиенты довольны предоставленными услугами и качеством обслуживания. Показатель может помочь оценить соответствие организации ожиданиям арендаторов, а также определить, где именно необходимо провести улучшения.
- Цель «понижение вероятности потери потенциальных арендаторов» имеет показатель «коэффициент текучести арендаторов». Данный КПЭ показывает процент арендаторов, которые отказались от аренды офисов в данном бизнес-центре или не продлили договор. Показатель является

оценкой эффективности маркетинга, а также помогает выявить проблемы обслуживания новых клиентов или выставленные условия аренды.

На уровне «бизнес-процессов»:

- Одна из главных целей на этом уровне, а именно «модернизация сайта», имеет несколько показателей: «уровень онлайн-вовлеченности клиентов», «время пребывания на сайте» и «удовлетворенность пользователей сайта». Первый показатель отражает степень взаимодействия и активности потенциальных арендаторов с сайтом компании «ОХТА-91». Это необходимо для оценки успешности цифровых маркетинговых стратегий, понимание интересов клиентов, и оптимизации пользовательского опыта. «Время пребывания на сайте» является оценкой качества предоставляемого контента на сайте и может указывать на возможные проблемы с самим сайтом и навигацией. «Удовлетворенность пользователей сайта» отражает соответствие сайта ожиданиям клиентов и их потребностей, и указывает на необходимые изменения и улучшения сайта.
- Приоритетная цель «Оптимизация процессов составления отчетов и обновления актуальной информации» имеет несколько КПЭ: «производственный цикл» и «коэффициент производительности труда». Данные показатели являются основными для оценки эффективности использования трудовых ресурсов в рамках производственного процесса. Также эти КПЭ могут отразить уровень автоматизации и цифровизации бизнес-процессов компании. Следовательно, более высокий коэффициент показывает способность организации правильно использовать технологии для увеличения производительности труда.
- Цель «оптимизация процессов подачи заявки и составления договора» имеет показатель «время обработки заявки и составления договоров». Этот КПЭ показывает временные затраты на весь необходимый процесс обработки, включая подготовку и подписание договора. Он помогает оценить, насколько оперативно и эффективно компания может реагировать на запросы клиентов.
- У цели «Сокращение времени обработки заявки» КПЭ «среднее время обработки». Показатель отражает среднестатистические временные затраты, которые нужны для выполнения процесса обработки от начала до конца. Он помогает оценить оперативность работы компании в бизнес-процессах разных областей компании и идентифицировать сферы для улучшения производительности и оптимизации.

- Цель «повышение степени цифровизации» имеет показатель «уровень использования цифровых инструментов». Данный КПЭ отражает активность использования цифровых инструментов компаниями в своих бизнес-процессах. Это позволяет измерить текущую цифровую зрелость компании и оценить возможности дальнейшего ее развития и роста.
- «Улучшение эффективности процессов» имеет КПЭ «коэффициент повышения эффективности процессов». Этот показатель отражает степень увеличения эффективности и результативности бизнес-процессов в компании за выбранный период. Это необходимо для оценки оптимизаций процессов компании, которые были проведены для достижения более высокой производительности и качества предоставляемых услуг.
- Цель «внедрение системы обучения персонала» имеет показатель «оценка уровня участия сотрудников в программах обучения». КПЭ отражает вовлеченность сотрудников в образовательные программы компаний. Он отражает заинтересованность работников в развитии собственных профессиональных навыков и знаний, а также успешность выбранных корпоративных программ обучения и развития.

На уровне «цели развития»:

- Одна из ведущих целей на данном уровне, «создание IT-команды», имеет несколько КПЭ: «количество наймов специализированных сотрудников» и «коэффициент квалифицированных сотрудников». Первый показатель оценивает количество новых сотрудников с узкой специализацией, которые были приняты на работу за выбранный период для реализации поставленной задачи. КПЭ важен для оценки способности компании привлекать новых уникальных сотрудников для достижения стратегических целей или повышения эффективности.
- Второй КПЭ показывает долю сотрудников с определенной квалификацией. Он также подходит другой цели на данном уровне – «повышение квалификации сотрудников». Данный показатель важен для оценки уровня профессионализма и компетентности работников компании, в том числе и понимания возможностей компании достигать стратегических целей.

Система сбалансированных показателей

Описанную выше информацию мы собрали в общую таблицу вместе с необходимыми мероприятиями и ожидаемыми показателями.

Таблица 9. Система сбалансированных показателей

КПЭ	Метрика	Мероприятия	Ожидаемый результат
Финансовые цели			
Выручка, руб	Документы о годовом обороте	Реализация стратегии	<p>Рост минимум на 2 млн рублей. На данный момент выручка компании составляет примерно 3-4 млн рублей в год. Для ожидаемых результатов возьмём среднее количество постоянных клиентов, среднюю ожидаемую площадь аренды и стоимость за м². Для нас выгоднее, чтобы клиенты занимали большую площадь, как минимум 30 м². Средняя площадь в таком случае будет около 20, если учитывать текущих арендаторов. Сейчас компаний в БЦ около 200, ожидаем рост постоянных клиентов до 220, а стоимость с 1000 поднимем до 1200.</p> $220 \times 20 \times 1200 - 200 \times 16 \times 1000 = 2080000 \text{ рублей}$
Рыночные цели			
Коэффициент расширения	Количество новых контрактов	<ul style="list-style-type: none"> Введение 	Рост примерно на 18,5 % от предыдущего показателя

клиентской базы, %		<div>системы обратно й связи</div> <ul style="list-style-type: none">• Изменен ие ценовог о сегмента• Ремонт офисов	
Индекс удовлетворенн ости клиентов (CSI)	Анкеты обратной связи		Рост показателей с 7 до 8-9
Коэффициент текучести арендаторов, %	Количество продленных договоров и удачных заявок		Учитывая, что на данный момент около 40% заявок не приводят к составлению договора и около 15% клиентов не продлевают договоры, мы ожидаем спад этих показателей до 5-10%. Для заявок, клиенты будут сразу бронировать нужные им офисы, а улучшение качества обслуживания и ремонт офисов повысят удовлетворенность арендаторов.
Количество заявок в месяц, шт.	Заявки, отправленные на почту		Рост с 25 до 40-50 заявок в месяц
Бизнес-процессы			
Производствен ный цикл	Отчет о производительн ости		Сокращение в 4 раза: до 20 рабочих часов
Эффективность производственн ого цикла	Статистика производственн ой деятельности		Рост на 60%

Среднее время обработки заявки, час	Отчеты о времени выполнения заявки	Интеграция систем и базы данных	Примерное сокращение до 45 часов
Коэффициент производительности оборудования	Отчет о времени работы оборудования		Рост на 50-60%
Коэффициент производительности труда	Ежеквартальный отчет о выполненной работе		Рост примерно на 37.5%
Коэффициент квалифицированных сотрудников	Оценка качества работы команды	Поиск квалифицированных сотрудников и проведение курсов повышения квалификации	Примерно 8.1
Уровень онлайн вовлеченности клиентов, %	Конверсионные показатели	<ul style="list-style-type: none"> Анализ текущего состояния сайта Разработка пользовательского интерфейса 	Ожидаемый показатель составляет примерно 20,5%
Время пребывания на сайте, мин	Статистика сайта		Для того, чтобы разобраться в работе сайте, изучить и выбрать нужные офисы и заполнить данные, требуется около 20-40 минут.
Удовлетворенность	Опрос потенциальных арендаторов		Ожидаемые показатели, по шкале от 1 до 10, составляют на

пользователей сайта			начальных этапах примерно 6-7 . После повторного анализа ошибок и работы сайта, ожидается рост до 8 .
Цели развития			
Коэффициент квалифицированных сотрудников, %	Документы о дополнительном обучении и прохождении повышения квалификации	<ul style="list-style-type: none"> • Обучение новых сотрудников • Организационная встреча • Создание курсов повышения квалификации 	Рост до 80%.
Количество наймов специализированных сотрудников	Перечень сотрудников		Ожидается команда, состоящая примерно из 3-5 человек.

Требования к системе

Для реализации нашей стратегии понадобится специальное ПО. После исследования различных альтернатив наш выбор остановился на 1С:Предприятие. Данное ПО полностью соответствует нашим требованиям для выполнения поставленной задачи. Главным его преимуществом является отечественный разработчик, простота изучения для рядового сотрудника и популярность решения для организаций, соответствующих уровню ООО «ОХТА-91». [19-21]

Потребуется создать базу данных в 1С:Предприятие. Необходимы три таблицы: арендаторы, договоры, помещения.

В отделе арендатор необходимы поля: id арендатора, вид арендатора (физ./юр. лицо), ФИО, телефон, e-mail, ИНН организации, Серия и номер паспорта.

В таблице договор: номер договора, дата начала договора, дата окончания договора, длительность аренды, размер ренты, периодичность оплаты, дополнительные условия, id арендатора, номера офисов.

В таблице помещения: номер офиса, этаж, площадь, статус.

Кроме этого, нам нужны функции по созданию отчётов, поиску истекающих договоров и фильтрации помещений по приоритетности.

Для сайта основным требованием является добавление вкладки «Оставить заявку» и оформить интерфейс, в котором потенциальные арендаторы оставят основную контактную информацию, данные из карточки предприятия и выберут нужные им офисы. Для большей наглядности мы создали черновой макет.

Изображение 1. Макет заявки

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе работы над курсовым проектом моделирования организации «ОХТА-91» мы постарались добиться целостного анализа оптимизации основных бизнес-процессов с целью увеличения их эффективности, результативности и повышения продуктивности всей компании в целом. Проведенный нами анализ текущего состояния организации позволил выявить ключевые события, требующие немедленных улучшений для достижения оптимизации. В их числе: разработка и модернизация сайта, что в свою очередь сможет обеспечить повышение удовлетворенности клиентов, предоставить автоматизация некоторых процессов в отдельности и стать инструментом для аналитики и отслеживания соответствия ожиданиям клиентов.

Курсовая работа включала в себя несколько этапов:

1) Сбор информации и диагностика: на данном этапе мы осуществили всесторонний анализ текущего состояния организации. Выбраны наиболее подходящие, на наш взгляд, методологии моделирования, а также выделены приоритетный процессы для изменений и оптимизации.

2) Моделирование процессов: на основе собранной информации и проведенной ранее диагностики мы приступили к моделированию бизнес-процессов. Применяв методы AS IS и TO BE, мы также разработали новые модели, ориентированные на возможную оптимизацию и повышение эффективности.

3) Разработка стратегий и исследование мероприятий. На этом этапе мы разработали стратегию оптимизации и определили конкретные мероприятия для ее реализации. Это позволило предложить детализированные планы по улучшению процессов.

На данном этапе курсовая работа не предусматривает физическое внедрение в компанию ОХТА-91, однако разработанные модели могут стать основой для дальнейшего усовершенствования организации. Эти модели предоставят четкое представление о путях будущего развития и модернизации основных бизнес-процессов.

Комплексная оптимизация процессов подразумевает несколько автоматизаций, поэтому мы остановились на более вероятно реализуемых на текущем этапе развития организации решений. В их числе разработка и создание модернизированной версии сайта, введение системы обратной связи, изменение ценового сегмента, поиск квалифицированных IT-специалистов и обучение новых, нанятых сотрудников.

На основании поставленной цели будет строиться дальнейшее развитие компании. Реализация разработанной стратегии поможет значительно расширить клиентскую базу, повысить степень цифровизации некоторых бизнес-процессов, а также повысит квалификацию персонала. Данный ряд оптимизаций и изменений поможет снизить операционные расходы, а также предоставит наличие аналитических инструментов для мониторинга данных о клиентах.

Разработанные нами модели будут полезны для компании в будущем, так как они представляют собой основу для выбора стратегии, направленной на улучшение внедрение предложенных оптимизаций бизнес-процессов. Мы уверены, что проделанная работа обеспечит компанию необходимыми инструментами для успешного осуществления нужных улучшений и повышения её конкурентоспособности на рынке.

Помимо этого, следует отметить, что предложенные изменения также создадут благоприятные условия для внедрения новых технологий в дальнейшем, таких как искусственный интеллект или машинное обучение. Это в целом позволит компании оставаться стабильными на рынке отрасли аренды бизнес-центров. Наша проделанная работа по созданию моделей и стратегий станет важным шагом на пути к цифровой трансформации компании, это, безусловно, повысит её эффективность и адаптивность в быстро меняющемся деловом окружении.

ИСТОЧНИКИ

- [1] Официальный сайт Бизнес-центра «Охта-91» [Электронный ресурс]. URL: <http://ohta-91.ru/> (дата обращения: 19.01.2024)
- [2] Проверка контрагентов. ООО «Охта-91» [Электронный ресурс]. URL: <https://checko.ru/company/ohta-91-1027804190677> (дата обращения: 19.01.2024)
- [3] Пять сил Портера: анализ конкурентных сил [Электронный ресурс]. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/model-5-konkurentnyh-sil-portera/#anchor-1> (дата обращения 10.02.2024)
- [4] Аренда офисов в Санкт-Петербурге // Домклик [Электронный ресурс]. URL: https://spb.domclick.ru/arenda-commerce/ofisa?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 17.03.2024).
- [5] Снять Офис в Санкт-Петербурге // Циан [Электронный ресурс]. URL: <https://spb.cian.ru/snyat-ofis/> (дата обращения: 17.03.2024).
- [6] Аренда офисных помещений в Санкт-Петербурге // Авито [Электронный ресурс]. URL: https://www.avito.ru/sankt-peterburg/kommercheskaya_nedvizhimost/sdam/ofis-ASgBAGICAkSwCNRWnsMNhNk5 (дата обращения: 17.03.2024)
- [7] Рынок коммерческой недвижимости в России: итоги 2023 года // ГазпромБанк Инвестиции [Электронный ресурс]. URL: <https://gazprombank.investments/blog/market/rynok-nedvizhimosti-prognoz/> (дата обращения: 11.04.2024).
- [8] Что такое PEST-анализ и как его провести [Электронный ресурс]. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/pest-analiz/> (дата обращения 03.02.2024)
- [9] Что изменится в налогах для россиян с 2024 года // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/503403-cto-izmenitsa-v-nalogah-dla-rossian-s-2024-goda> (дата обращения: 02.02.2024)
- [10] Экономисты оценили перегрев на российском рынке труда в 0,7 млн человек // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/507438-ekonomisty-ocenili-peregrev-na-rossijskom-rynke-truda-v-0-7-mln-celovek> (дата обращения: 02.02.2024)
- [11] Центробанк сохранил прогноз по инфляции на 2024 год на уровне 4-4,5% // Информационное агентство Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/business/951822> (дата обращения: 02.02.2024)
- [12] Удаленная работа в России // Портал выбора технологий и поставщиков T Adviser [Электронный ресурс]. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Удаленная_работа_в_России (дата обращения: 02.02.2024)

- [13] В ближайшее время появятся новые инструменты для развития НКО. Среди них – поиск помещений // Доброжурнал [Электронный ресурс]. URL: <https://dobro.press/novosti/v-blizhaishee-vremya-poyavyatsya-novye-instrumenty-dlya-razvitiya-nko-sredi-nih-poisk-pomeschenii> (дата обращения: 02.02.2024)
- [14] SWOT-анализ: что это, как создать и использовать в бизнесе [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/marketing/424232-swot-analiz-chto-eto-kak-sozdat-i-ispolzovat-v-biznese> (дата обращения 13.02.2024)
- [15] What Is a RACI Chart? How to Use RACI to Assign Project Roles [Электронный ресурс]. URL: <https://www.teamgantt.com/blog/raci-chart-definition-tips-and-example> (дата обращения 12.02.2024)
- [16] Using Process Management Maturity Models // APQC [Электронный ресурс]. URL: https://portailqualite.acodev.be/nl/system/files/node/284/using_process_management_maturity_models.pdf (дата обращения: 16.02.2024)
- [17] Библиотека КРП [Электронный ресурс]. URL: <https://highadvance.org/our-services/oczenka-personala/biblioteka-kpi/> (дата обращения: 23.04.2024).
- [18] Показатели КПЭ: как их рассчитать и для чего они нужны [Электронный ресурс]. URL: <https://aspro.cloud/crm/docs/chto-takoe-kpi-sotrudnikov/> (дата обращения: 23.04.2024).
- [19] Архитектура платформы 1С:Предприятие (версия 8.3.25) // 1С:Предприятие [Электронный ресурс]. URL: <https://v8.1c.ru/platforma/rabota-s-bazoy-dannykh/> (дата обращения: 02.02.2024)
- [20] Программы для создания базы данных: Топ-10 [Электронный ресурс]. URL: <https://gb.ru/blog/programmy-dlya-sozdaniya-baz-dannykh/> (дата обращения 13.02.2024)
- [21] Пять функций, необходимых для системы обработки запросов // wrike [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/pyat-funktsij-neobhodimyh-dlya-sistemy-obrabotki-zaprosov/> (дата обращения: 01.05.2024).
- [22] Оптимизация документооборота // Астрал [Электронный ресурс]. URL: <https://astral.ru/articles/dokumentoorot/34400/> (дата обращения: 23.04.2024).
- [23] Оптимизация документооборота в организации // Контур Диадок [Электронный ресурс]. URL: https://kontur.ru/diadoc/spravka/46168-optimizaciya_dokumentoorota_v_organizacii (дата обращения: 23.04.2024).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Таблица 8. Устав проекта

<u>Роли</u>	
Бизнес-аналитик	Захарова Алина Андреевна
Системный аналитик / Специалист по требованиям	Кочубей Андрей Дмитриевич
Бизнес-архитектор	Наливайченко Дарья Дмитриевна
Специалист по анализу данных / Процессный аналитик	Серебренников Данил Михайлович
Менеджер проекта / Аудитор	Таболина Наталья Владимировна

<u>Название проекта</u>
Оптимизация процесса заключения договора аренды помещений в бизнес-центре “ОХТА-91”.
<u>Описание проекта</u>
В виду большого объема площади здания бизнес-центра (7600 м ²) и множества пустующего пространства существует необходимость увеличения потока арендаторов посредством удобства подачи заявки на сайте. На данный момент запрос отправляется на личную почту, а актуальная информация проверяется вручную. Плановые освобождения офисов и досрочные расторжения отслеживаются самостоятельно отделом аренды ежемесячно, поэтому информация на момент подачи заявки может быть неактуальна, что в свою очередь задерживает процесс и приводит к потере клиентов. Осмотр помещения и подача документов также происходят лично. Из-за этого время рассмотрения заявки растягивается, и поток клиентов сокращается. Требуется внедрить онлайн подачу заявки для потенциальных арендаторов из любого региона с возможностью

самостоятельного выбора подходящего помещения и удаленного просмотра, а также добавить автоматизированное обновление актуальной информации о параметрах и статусе офисов, чтобы сократить время и затраты для заключения договора аренды.

Цель проекта

Оптимизация процесса заключения договора аренды с момента подачи заявки на сайте бизнес-центра с выбором максимально подходящего варианта до подписания договора.

Основные задачи проекта

- Провести анализ организации и определить направление оптимизации;
- Разработать стратегию, выделить самые важные цели для реализации;
- Составление рекомендаций по реализации и расчёт основных показателей.

Границы проекта

Проанализировав существующие методы и процессы, мы решили остановиться на анализе и дальнейшем предоставлении стратегии оптимизации такого бизнес-процесса, как: систематизированное обновление информации и документации о статусе и параметрах помещений. В курсовой работе мы рассматриваем модернизацию сайта и связь её с реализованными в проекте оптимизациями.

Оценка сроков проекта

Начало проекта: 10.01.2024

Завершение проекта: 5.06.2024

Контрольные этапы проекта

1. Разработка устава проекта	19.01.2024
------------------------------	------------

2. Анализ и предварительная диагностика организации. Выбор методологии моделирования. Выделение приоритетных процессов	02.02.2024
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

3.	Моделирования процесса «AS IS» и «TO BE». SIPOC, BPMN, RACI. Предварительный расчет результатов процесса	16.05.2024
4.	ССП. Миссия, страткарты, детализация целей. Интеграция КПЭ целей и метрики процессов	25.05.2024
5.	Защита финального отчета перед комиссией	14.06.2024
<u>Заказчик проекта</u>		
ООО «ОХТА-91» 91.ru		info@ohta-91.ru
<u>Руководитель проекта</u>		
Маликова Юлия Николаевна		Приглашенный преподаватель yuliakosa@gmail.com

Приложение 2. Таблица 9. Карта коммуникаций с компанией

	Менеджер проекта/аудитор	Бизнес-аналитик	Бизнес-архитектор	Системный аналитик/специалист по требованиям	Специалист по анализу данных / Процессный аналитик
Сбор сведений об организации	R	C	I	I	A
Построить дерево проблем/диаграмму	I	I	R	C	A

Исикавы					
Выбрать методологии модели	I	R	C	A	I
Выделить приоритетные процессы	A	C	C	R	I
Построить модели оргструктуры	C	A	R	I	C
Смоделировать процесс “AS IS”, SIPOC, BPMN, RACI	I	R	A	C	A
Проанализировать бизнес-процесс	R	R	A	C	C
Смоделировать целевой бизнес-процесс “TO BE”, SIPOC, BPMN, RACI	I	R	A	C	A

Произвести и предварительный расчет результатов изменений процесса, эффективности предложенного решения	A	R	C	I	R
Составить регламент процесса	A	I	C	R	A
Разработать систему сбалансированных показателей (ССП)	I	C	R	A	C
Определить миссию	R	I	A	R	I
Составить стратегическую карту	C	A	R	A	I
Детализировать цели	A	A	C	R	C

Интегрировать КПО целей и метрики процессов	I	C	A	I	R
Составить итоговый отчет	A	C	C	R	I

Приложение 3. Таблица 10. PESTEL-анализ

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	По времени	По типу	По динамике	Относительное значение проекта	
Политические					
Отсутствие значительных изменений в налоговой политике на ближайший год	Н/Б	+	=	Не важный	Отсутствие изменений в налоговой политике влияет на стабильность издержек компании и снижает риски ошибок в финансовых отчетах по налоговым вычетам
Низкий уровень иностранного инвестирования	Н/Б	-	>	Существенный	Снижает инвестиционные вложения в компанию, низкий уровень иностранного сотрудничества

Экономические					
Уровень безработицы достиг исторического минимума	Н/Б	+	>	Существенный	Маленький уровень безработицы говорит о большом количестве рабочих и повышенном спросе на офисные помещения
Ожидание значительного снижения инфляции в краткосрочном периоде	Б	+	<	Важный	Снижение издержек предприятия
Социокультурные					
Рост требований среди потенциальных арендаторов к условиям в Бизнес-центрах	Н/Б	-	>	Существенный	Рост требований в связи с серьезной конкуренцией способствуют тому, что для поддержания конкурентоспособности бизнес-центра необходимо развиваться в соответствии с ними.
Рост предпочтений удаленного режима работы	Н/Б	-	=	Важный	В связи с развитием популярности дистанционного и гибридного режимов работы спрос на аренду офисов начал снижаться.
Технологические					

Развитие технологий автоматизации и ведения баз данных	Н/Б	+	>	Очень важный	Развитие различных технологий автоматизации и ведения баз данных облегчают и оптимизируют работу бизнес-центров.
Развитие онлайн-сервисов для размещения объявлений о недвижимости	Н/Б	+	=	Важный	Развитие различных интернет-сервисов значительно облегчает поиск у потенциальных арендаторов.