

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Алтайский государственный университет»

Международный институт экономики, менеджмента
и информационных систем

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

**Управление бизнес процессами в организации
(на материалах ООО «Бартэкс»)**

Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Выполнил студент
5 курса, группы 282з
Индюков М.В.

Руководитель
канд. экон. наук, доцент
Горбунов Ю. В.

Председатель ГЭК
д-р экон. наук, профессор
Кундиус В.А.

Барнаул 2023

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт МИЭМИС кафедра менеджмента организации бизнеса и инноваций
Направление подготовки / специальность 38.03.02 Менеджмент

Профиль _____

Группа 282з

**ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ**

Студент (ФИО) Индюков Максим Владимирович

1. Тема работы Управление бизнес процессами в организации (на материалах ООО «БАРТЭКС»)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 30.05.2023

3. Исходные данные по работе нормативно-правовые акты, учебная, учебно-методическая и научная литература, материалы периодической печати, данные официальной статистики, данные отчетности ООО «Бартэкс».

4. Содержание разделов выпускной квалификационной работы (наименование глав)

1. Теоретические и методологические аспекты организации бизнес-процессов. 2. Анализ бизнес-процессов ООО «Бартэкс». 3. Направления совершенствования бизнес-процессов компании.

5. Перечень графического материала 10 таблиц, 14 рисунков

6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Задание выдал дата	Задание принял дата
1 глава	Горбунов Ю.В.	13.03.2023	13.03.2023
2 глава	Горбунов Ю.В.	13.03.2023	13.03.2023
3 глава	Горбунов Ю.В.	13.03.2023	13.03.2023

7. Дата выдачи задания 13.03.2023

Руководитель выпускной квалификационной работы Горбунов Ю.В.
(ФИО)

Студент Индюков М.В.
(ФИО)

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы: «Управление бизнес-процессами в организации» (на материалах ООО «Бартэкс»).

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов ООО «Бартэкс».

Объект исследования: ООО «Бартэкс».

Предмет исследования: организация бизнес-процессов в деятельности предприятия.

Информационной базой для исследования послужила учебная и научная литература, периодические издания, а также интернет-ресурсы.

Проблема разработки бизнес-процессов, разработки теоретических основ и методологий описания бизнес-процессов деятельности компаний занимают многие отечественные исследователи, такие как: Репин В.В., Елиферов В.Г., Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. и др. Среди зарубежных исследователей можно выделить Хаммера М., Чампи Д., Деминга У.Э. и др.

В ходе исследования были определены ключевые направления совершенствования бизнес-процессов ООО «Бартэкс».

Практическая значимость исследования заключается в том, что содержащиеся в работе теоретические положения, а также практические рекомендации и предложения могут быть использованы предприятиями исследуемой сферы для совершенствования своей деятельности и повышения конкурентоспособности.

Структура работы включает в себя введение, три главы основной части раскрывающие теоретические и практические аспекты заявленной темы, заключение, библиографический список, состоящий из 40 источников и 1 приложение.

Работа изложена на 74 страницах, включает 10 таблиц, иллюстрирована 14 рисунками.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ	8
1.1 Система организации бизнес-процессов в организации: понятие и элементы	8
1.2 Управление современными бизнес-процессами в организации	13
1.3 Управленческие инструменты трансформации бизнес-процессов	22
2 АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ООО «БАРТЭКС»	30
2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика компании ООО «БАРТЭКС»	30
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «БАРТЭКС»	35
2.3 Анализ бизнес-процессов ООО «БАРТЭКС» и предпосылок их трансформации	45
3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ	56
3.1 Разработка мероприятий по трансформации бизнес-процессов	56
3.2 Эффективность предложенных мероприятий	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	72
ПРИЛОЖЕНИЕ	78

ВВЕДЕНИЕ

В условиях углубления кризиса и действия международных санкций, все больше руководителей действующих предприятий, финансовых и других структур бизнеса, федеральных и региональных органов власти своей центральной задачей считают поиск и создание механизмов, позволяющих обеспечивать конкурентоспособность и социально-экономическую стабильность организаций на долгосрочную перспективу.

Актуальность темы обусловлена тем, что в современные условия рынка вынуждают организации различных уровней и масштабов задумываться о показателях собственной эффективности, поскольку отсутствие учета, анализа и контроля протекающих процессов в условиях конкуренции создает среду для активного развития угроз функционирования целых систем или их отдельных функциональных элементов. При этом бизнес-процесс в этих условиях является тем индикатором, по которому возможно оценивание текущего состояния организации.

Степень развития бизнес-процессов и системы управления является взаимозависимым и взаимообуславливающим показателем, на основе одного из которого возможно сделать вывод о состоянии другого.

Существует множество причин, внутренних и внешних, которые сделали постоянное совершенствование жизненно необходимым на современных рынках.

Во-первых, эффективность многих процессов имеет предрасположенность к снижению со временем, если их постоянно не поддерживать.

Во-вторых, если какая-то организация не занимается совершенствованием качества предоставляемых услуг, то можно быть уверенным в том, что этим активно занимаются ее конкуренты.

В-третьих, современные потребители с каждым днем становятся все более требовательными, и стремятся соответствовать этим требованиям

просто необходимо, если организация желает занимать ведущие места в своей отрасли или нише.

Проблема разработки бизнес-процессов, разработки теоретических основ и методологий описания бизнес-процессов, а также практических рекомендаций для разработки бизнес-процессов деятельности компаний занимаются многие отечественные исследователи, такие как: Репин В.В., Елиферов В.Г., Кондратьев В.В., Кузнецов М.Н. и др. Среди зарубежных исследователей можно выделить Хаммера М., Чампи Д., Деминга У.Э. и др.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов ООО «БАРТЭКС».

Для достижения цели исследования следует выполнить следующие задачи:

- описать теоретические и методологические аспекты организации бизнес-процессов;
- провести анализ бизнес-процессов ООО «БАРТЭКС»;
- разработать направления совершенствования бизнес-процессов ООО «БАРТЭКС».

Объект исследования: ООО «БАРТЭКС».

Предмет исследования: организация бизнес-процессов в деятельности предприятия.

Практическая значимость заключается в разработке комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления организацией на основе оптимизации бизнес-процессов.

В процессе написания работы были применены общенаучные и конкретно-предметные методы исследования. Среди общенаучных методов были использованы: системный анализ, сравнение, дедукция, индукция.

Информационную базу исследования составляют информационные ресурсы электронных банков данных и Интернет; монографии и научные статьи отечественных и зарубежных учёных, посвящённые проблемам совершенствования бизнес-процессов в организации.

Эмпирической базой исследования явились первичная документация ООО «БАРТЭКС», фактологические данные, полученные в результате проведенного исследования.

Общий объем работы составляет 74 страницы, включая введение, заключение и библиографический список. В целях увеличения информационной составляющей исследования в выпускной квалификационной работе использованы 14 рисунков, 10 таблиц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

1.1 Система организации бизнес-процессов в организации: понятие и элементы

В стандарте ISO 9000-2001 процесс определен как совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы. Кроме того, в современной учебной, научной и публицистической литературе встречается также, по меньшей мере, несколько десятков определений бизнес-процесса, таких как:

– бизнес-процесс – это система последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов входы процесса преобразуются в выходы, результаты процесса, представляющие ценность для потребителей [7].

– бизнес-процесс – это любая организованная и устойчивая деятельность внутри предприятия, которая преобразует какие-либо объекты по каким-либо правилам [12].

– бизнес-процесс – это ряд определенных, поддающихся измерению задач, выполняемых людьми и системами, которые направлены на достижение заранее запланированного результата [23].

– бизнес-процесс – это устойчивая целенаправленная последовательность исполнения функций, направленная на создание результата, имеющего ценность для потребителя [36].

– бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов и в результате этой деятельности «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя [10].

– бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или более видов ресурсов, и в результате «на выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя или так называемого «клиента бизнес-процесса» [17].

При этом толкование отличается в зависимости от рассматриваемой сферы экономической деятельности и ее специфики. Очевидно, что после начала процесса активного употребления в 90-х годах XX века термина «бизнес-процесс» условия его использования кардинально изменились. М. Хаммер, Д. Чампи и др. как наиболее яркие представители идеологии реинжиниринга бизнес-процессов в 80-х 90-е годы не могли представить, что сегодня понятия «процесс» и «бизнес-процесс» будут отождествлены. Но существенным отличием в современной риторике использования этих терминов принято считать уход от методологических основ в сторону наполнения понятий творческим смыслом, который основывается на специфике сферы автора. Иными словами, сегодня бизнес-процессы все более становятся субъективным и уникальным явлением [14].

Осложняется идентификация бизнес-процессов существованием методологической базы, которая позволяет на основе классификации описать бизнес-процессы в организации. Выделяют следующие бизнес-процессы в организации:

– основные бизнес-процессы – генерируют доходы компании. К ним относятся процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся целевыми объектами создания предприятия и обеспечивающие получение дохода. Именно основные бизнес-процессы формируют результат и потребительские качества, за которые внешний клиент готов платить деньги. Так, для деревообрабатывающего завода основным бизнес-процессом может быть производство древесно-стружечной плиты.

– сопутствующие бизнес-процессы – это процессы, ориентированные на производство товара или оказание услуги, являющиеся результатами сопутствующему основному производству производственной деятельности и также обеспечивающие получение дохода. Так, для автотранспортного предприятия процесс ремонта стороннего транспорта на собственной ремонтной базе является сопутствующим процессом.

– вспомогательными бизнес-процессами являются процессы, предназначенные для жизнеобеспечения основных и сопутствующих процессов и ориентированные на поддержку их специфических черт. Например, для ТЭЦ вспомогательным бизнес-процессом является процесс ремонта производственного оборудования.

– обеспечивающие процессы – поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт. На предприятиях любой отрасли это процесс финансового обеспечения, кадрового обеспечения, инженерно-технического обеспечения и т.п.

– бизнес-процессы управления – это процессы, охватывающие весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и предприятия в целом. Это процессы стратегического, оперативного и текущего планирования, формирования и осуществления управленческих воздействий.

– бизнес-процессами развития являются процессы совершенствования производимого товара или услуги, процессы развития технологий, процессы модификации оборудования, а также инновационные процессы. Например, это проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) в машиностроении, процесс технического перевооружения в электроэнергетике и т.п. [19].

Учитывая невозможность существования любого экономического субъекта в вакууме (в условиях рыночной системы), становится очевидной и невозможность существования бизнес-процесса, как любой из систем, вне

определенных факторов, влияющих на особенности его организации. Если для системы релевантно составление карты стейкхолдеров или описание влияющих факторов внешней и внутренней среды, то для бизнес-процесса актуально составление схемы окружения (рис. 1.1). Данный инструмент позволяет найти точки роста и места для оптимизации, чтобы повысить эффективность и качество протекающего процесса.



Рисунок 1.1 – Схема окружения бизнес-процесса

Если до начала 10-х годов XXI века подобное описание окружения бизнес-процесса можно было считать его характеристикой и описанием, то сегодня все чаще данная схема может являться основой для его построения. Это обусловлено распространением возможностей для математического, статистического и финансового моделирования при помощи современных технологий, поскольку входные данные для построения модели могут быть получены из кейсов конкурентов или партнеров.

Процесс совершенствования бизнес-процессов предполагает комбинирование непрерывного совершенствования с качественными прорывами. Организация, функционирующая на принципах непрерывного совершенствования, создает предпосылки для прорывных изменений (инноваций). При этом свою эффективность доказали модели, основывающиеся на принципе цикла У.Э. Деминга – PDCA.

Кроме того, основы структуры бизнес-процесса сегодня по-прежнему ориентируются на типовые модели. Наиболее известными и наиболее

упоминаемыми в литературе из них являются модель цепочки добавленной стоимости, модель IBL и 13-процессная модель [23].

Модель цепочки добавления ценности (Value Chain Model), разработанная процессором Гарвардской бизнес-школы М. Портером в 1985 году, рассматривает компанию как форму объединения определенных и последовательных операций, каждая из которых добавляет продукту определенную величину ценности. При этом совершенствование и оптимизация какого-либо элемента цепи позволяет максимизировать прибыль и (или) минимизировать издержки.

Но ограниченность для использования в различных сферах была наиболее весомым недостатком данной модели. Кроме того, модель цепочки добавленной ценности не позволяла сопоставлять бизнес-процессы в различных сферах на общей основе.

Адаптируя и совершенствуя данную модель под запросы бизнессреды, компания Price Water House Coopers, PwC адаптировала данную концепцию для ее использования при классификации и структуризации бизнес-процессов в различных сферах.

Обоснование упоминания в указанном перечне 13-процессной модели заключается в активном масштабировании и развитии рынка консалтинговых услуг в США в конце XX века. Параллельно с ней сегодня набирают популярность и другие n-процессные модели, представляющие собой специализированные схемы бизнес-процессов.

Формально разработку данной модели принято ассоциировать с американской бенчмаркетинговой палатой Американского Центра производительности и качества (American Productivity & Quality Center, APQC). Однако фактически многие крупные международные консалтинговые компании также пришли к 13-процессной модели как к наиболее полной и эффективной концепции построения бизнес-процессов.

Неслучайно в консалтинговой сфере существуют понятия эталонной и референтной модели (в условиях полиморфности современных

экономических систем и систем организаций исчезает определенность использования и трактования данных терминов). И 13-процессную модель принято относить к эталонной модели.

Важным аспектом организации современных бизнес-процессов является распространение творческих подходов, которые позволяют сформировать новую трактовку и реализацию элементов системы. При этом компании, ориентирующиеся на нестандартные подходы, как правило, обладают достаточным капиталом, чтобы проводить эксперименты оптимизации как внутри собственной структуры, так и на базе дочерних компаний. Кроме того, современный рынок рождает и уникальные примеры полного отказа от различных бизнес-процессов, концентрируясь на управленческих процессах по объединению различных бизнес-процессов своих резидентов и поставщиков в рамках одного предприятия (например, автоконцерн Tesla Motors) [29].

Таким образом, теория организации и оптимизации бизнес-процессов на сегодняшний день является достаточно проработанной и описанной дисциплиной, позволяющей на основе грамотного подхода не только создать эффективную систему функционирования процессов, но и впоследствии воздействовать на них для достижения большей эффективности.

1.2 Управление современными бизнес-процессами в организации

Бизнес-процесс представляет собой набор последовательно взаимосвязанных операций, выполняемых для создания потребительской ценности путем преобразования ресурсов в продукты, удовлетворяющие потребности клиентов [31].

Основой современной экономики является торговля, целенаправленная деятельность по производству и реализации продукции с целью получения прибыли. Бизнес ведется бизнес-организациями, функции которых состоят из различных бизнес-процессов. Их называют последовательностью

взаимосвязанных операций, помогающих преобразовывать ресурсы в продукты, отвечающие потребностям клиентов.

Общий бизнес-процесс обычно делится на три группы:

1. Основные процессы (планирование, разработка, закупки, организация, производство, продажи, логистика, сервис, маркетинг).
2. Сервисные процессы (документация, связь, транспортное, информационное обслуживание, взаимодействие с персоналом, топливно-энергетическое обеспечение, ремонт, монтаж и наладка оборудования и др.).
3. Компетенция и процессы контроля качества производственных процессов, готовой продукции, процессов выполнения трудовых функций и обязанностей человека.

Обеспечение требуемого уровня качества бизнес-процессов является одним из условий эффективного и согласованного управления качеством товаров. Для управления качеством бизнес-процессов необходимо соблюдать все современные управленческие и организационные принципы.

Основные управленческие и организационные принципы управления качеством бизнес-процессов организации выражаются следующими положениями:

- 1 постановка цели;
- 2 планирование;
- 3 организации;
- 4 контроль, анализ и улучшение;
- 5 бухгалтерский учет и документация [17].

Управление качеством бизнес-процессов согласно принципам целеполагания, прежде всего для максимального удовлетворения известных или предполагаемых требований потребителей. При этом должно быть обеспечено соблюдение законодательных и иных нормативных требований.

Цели должны быть определены на основе всех условий качества. Рекомендуется уточнить и детализировать цели всей организации и ее структурных подразделений по уровням.

Для достижения определенных целей обеспечения качества бизнес-процессов необходимо планирование деятельности. Рекомендуется разрабатывать краткосрочные планы (для структурных подразделений и должностных лиц организации), с одной стороны, и долгосрочные планы (для всей организации), с другой. Суть планирования заключается в утверждении решений о выделении необходимых ресурсов и финансов, установлении сроков их выполнения и ответственности за выполнение этих решений должностными лицами Организации или структурных подразделений.

Высшее руководство несет ответственность за организацию процесса совершенствования управления для обеспечения необходимого уровня качества бизнес-процессов. Основой для этого является непрерывный анализ ситуации с качеством. Менеджеры устанавливают единую цель и управляют организацией.

Высшее руководство, осуществляющее управление качеством бизнес-процессов, обеспечивает выполнение средствами контроля обязательств, связанных с созданием, внедрением и постоянной корректировкой системы менеджмента качества на основе требований потребителей к продукции. Организация процессов управления качеством для бизнес-процессов подразумевает выполнение следующих функций:

1. внедрить ключевые показатели качества для руководства;
2. организация контроля готовой продукции;
3. сформулировать стратегии повышения конкурентоспособности продукции;
4. разработать меры по улучшению качества;
5. анализировать, отслеживать и выявлять тенденции роста товарного качества;
6. обеспечить высокое качество сырья и материальных ресурсов технологии [24].

Поэтому вся управленческая деятельность унифицирована для обеспечения качества бизнес-процессов.

Работа по улучшению качества бизнес-процессов и товаров, людей, ресурсов, управления должна основываться на результатах контроля и анализа. Благодаря им могут быть устранены выявленные причины несоответствия требованиям качества, а также отклонения от заданных требований. Поэтому управленческие решения направлены на совершенствование бизнес-процессов (в том числе аспектов качества).

В организации также необходимо наладить учет, регистрацию и хранение зафиксированных данных о бизнес-процессах, товарах, ресурсах, персонале, финансовом качестве. Поэтому процесс разработки и принятия управленческих решений будет предоставлять фактические данные. Эти решения, в свою очередь, определяют цели и результаты экономической деятельности.

Напоследок отметим, что для обеспечения эффективного управления качеством бизнес-процессов организации, во-первых, необходимо тщательно распределить полномочия и ответственность между сотрудниками, а для обеспечения системного управления необходимо установить и определить ключевые.

Совершенствование бизнес-процесса в организации – это особая деятельность руководства и работников организации, направленная на повышение эффективности деятельности организации, повышение качества продукции организации, достижение поставленных целей путем оптимизации процесса управления внутри организации и оптимизации выполнения трудовой функции.

Любое хозяйственное заведение, работающее в определенной сфере, управляет прибылью, поэтому основной целью его деятельности является повышение эффективности такой деятельности, в частности за счет достижения конкурентного преимущества на рынке, повышения качества продукции.

Необходимость перманентного повышения эффективности организационной деятельности приводит к поиску инструментов повышения эффективности организационных бизнес-процессов, от которых напрямую зависит качество продукта, а значит, и величина увеличенной прибыли.

Пристальное внимание уделялось повышению эффективности бизнес-процессов, в результате чего эффективность деятельности организации возникла в 80-90-х годах прошлого века. За это время разрабатываются и внедряются программы, направленные на повышение качества трудовых функций, выполняемых работниками.

В отчетном периоде в качестве основных инструментов повышения эффективности бизнес-процессов стали использоваться:

- 1 Мозговой штурм как инструмент совместной выработки решений управленческих задач, повышения эффективности бизнес-процессов и эффективности всей организации;

2. Приоритет отдельных сотрудников для выполнения трудовых функций и организации всего бизнес-процесса. Это предполагает, среди прочего, определение миссии организации, ее долгосрочных и краткосрочных оперативных целей и установление приоритетов на определенные периоды времени в соответствии с этими целями. ;

3. Привлекать сотрудников организации к повышению эффективности ее деятельности, разделяя их миссию и цели деятельности организации и признавая, что их финансовое и социальное благополучие зависит от эффективности деятельности организации;

4. Формировать положительный образ организации не только в сознании потребителей продукции и исполнителей, но и в сознании работников организации с целью мотивации их на эффективное выполнение трудовых функций;

- 5 Объявить цель постоянного улучшения качества продукции организации;

6 Организация осуществляет эффективный контроль над бизнес-процессами организации и т.д. [29].

Внедренные в этот период инструменты повышения эффективности бизнес-процессов в организациях не лишены недостатков, в частности:

1 они не подходят для решения большинства управленческих задач, которые на практике необходимо решать руководству организации;

2 Расходы, привлекающие значительные денежные средства на проведение мероприятий, направленных на повышение эффективности бизнес-процессов: Такие мероприятия привлекают большое количество сотрудников организации за счет дополнительных затрат и т.п.

Однако, несмотря на эти негативные аспекты, внедрение этих инструментов улучшения бизнес-процессов в организации позволяет менеджерам увидеть потенциал таких инструментов и продолжить разработку и внедрение мер по улучшению бизнес-процессов.

Поэтому специальные инструменты управления организациями, направленные на совершенствование бизнес-процессов, позволяют участвовать персоналу организации в повышении эффективности ее деятельности, в том числе улучшать качество продукции, предлагаемой организацией, а также оптимизировать структуру и содержание процессов управления.

На современном этапе развития экономических отношений управление бизнес-процессами в организациях осуществляется на основе научно, практически и методологически обоснованных решений. При этом характеристика таких решений по своему содержанию основывается на специфике сферы применения, а также во многом зависит от уровня реализации в организационной структуре.

Например, руководитель организации в первую очередь озабочен повышением эффективности процесса управления, а значит повышением эффективности деятельности организации.

В свою очередь, менеджеры среднего звена работают непосредственно над улучшением бизнес-процессов в пределах своей компетенции.

Для того чтобы участвовать в совершенствовании бизнес-процессов, рядовые сотрудники должны иметь четкое представление о выполнении своих обязанностей по повышению эффективности всей организации.

Следует отметить, что наиболее эффективные программы совершенствования бизнес-процессов организации учитывают интересы не только верхних слоев управления, но и рядовых сотрудников, в том числе всего персонала организации в повышении эффективности ее деятельности.

К основным способам улучшения бизнес-процессов в организации относятся:

1. Постепенное улучшение, представляющее собой модель непрерывного улучшения бизнес-процессов;
2. Совершенствование бизнес-процессов, так называемый подход реинжиниринга бизнес-процессов, предполагающий совершенствование деятельности организации за счет радикальной реорганизации систем управления и разработки новых операционных инструментов.

Оба подхода предполагают улучшение бизнес-процессов с помощью:

- 1 Исследование структуры бизнес-процессов;
- 2 исследование содержания бизнес-процессов;
- 3 Установить параметры оценки для характеристики эффективности и оптимизации бизнес-процессов.

Управление бизнес-процессами — это операции, влияющие на работу систем организации. Это включает в себя корпоративное управление и стратегическое планирование. Операционные бизнес-процессы характеризуют основное производство. Именно здесь формируется доход компании. В процессе эксплуатации наиболее важными являются маркетинговая и производственная деятельность. Это может также включать продажи и поставки. Вспомогательные бизнес-процессы предназначены для

поддержки основного бизнеса. Они могут быть переданы на аутсорсинг. Это техподдержка, рекрутинг, бухгалтерия.

Анализ и планирование бизнес-процессов позволяет устранить барьеры с различными временными задержками, которые могут возникать между ними. Это позволяет оптимизировать затраты и находить новые возможности для повышения конкурентоспособности.

Для удобства бизнес-процессы разделены на составные элементы. Каждый процесс имеет свои особенности. Далее следует нарисовать диаграмму процесса с подробным описанием его подпроцессов. Они распределяются по уровню активности.

Задача планирования состоит в том, чтобы структурировать бизнес-процессы таким образом, чтобы наиболее эффективно создавать ценность и выгоды для потребителей. При правильно построенном процессе повышается рентабельность и эффективность выпускаемой продукции. Конкурентоспособность также растет за счет снижения себестоимости и возможности увеличения добавленной стоимости.

Организация или управление бизнес-процессами опирается на три основных подхода. Исследования эффективности позволяют реализовать мероприятия по совершенствованию и совершенствованию существующих процессов. Руководство самостоятельно выбирает направление и темп изменений. Если компания фокусируется на исправлении определенных процессов, она предпочитает повторять одни и те же действия в последовательном континууме, что постепенно приведет к большей цепочке улучшений.

Следующий подход предполагает полную трансформацию бизнес-процесса. Его также называют реинжинирингом. Когда требуется радикальное изменение, например, используйте радикальное изменение:

1. Снижение затрат.
2. Повышение качества.
3. Улучшить уровень обслуживания.

Реструктуризация особенно эффективна при антикризисном управлении, т.е. в ситуациях, когда требуется изменение структуры всего бизнес-процесса [9].

Корпоративное управление оценивается с точки зрения зрелости бизнес-процессов, то есть оно должно устанавливать связь между результатами и теми достижениями, которые заметны в рамках стратегии компании. Такой анализ должен учитывать специфику отрасли и этап развития компании.

Изучение бизнес-процессов предполагает его планирование и реализацию. Большинство аналитических функций реализовано с помощью программного обеспечения, которое позволяет рассчитывать большие объемы данных, использовать базы данных для оптимизации существующих процессов.

Оптимизировать бизнес-процессы можно разными способами. Пятивопросный подход предполагает, что участники рабочей группы будут рассматривать бизнес-процессы с точки зрения пяти наборов вопросов в следующих областях:

1. Цель.
2. Люди.
3. Место.
4. Время.
5. Технология [4].

Набор вопросов «Цели» позволяет связать работу бизнес-процесса со стратегией компании. Он позволяет выявить те процессы, которые не согласуются с основным направлением и целями предприятия. На практике это выглядит так. Выполняемая работа не приносит компании результата и не несет никакой смысловой нагрузки для его получения. Часто причиной является инерция в крупных организациях. Среда меняется быстрее, чем внутренняя структура бизнеса, поэтому некоторые процессы перестают быть актуальными. Группа вопросов «Цель» позволяет выявить эти процессы.

Группа вопросов «Люди» позволяет проанализировать состав людей, выполняющих те или иные бизнес-процессы. Он исследует, кто выполняет процесс, почему он и почему не кто-то другой. Затем формулируются ответы, что позволяет нам открывать новые идеи для распределения обязанностей.

Группа вопросов «место» исследует место процесса. То есть определяется эффективность размещения процесса и ищутся возможные более эффективные альтернативы.

Блок вопросов «Время» анализирует время, затраченное на выполнение работы. Рабочая группа отобрала несколько альтернатив, исследовала каждую и выбрала наилучший вариант. Например, при исследовании работы склада было установлено, что работники, занятые сортировкой товаров, считали свое рабочее время «полным днем», когда существовали определенные временные рамки с точки зрения бизнес-процесса. Было предложено расширить штат и продолжить работу по вечерам.

Менеджер не видел такой возможности раньше, потому что следовал незыблемому правилу, что склад работает только днем.

Группа вопросов «Техника» позволяет проанализировать, как выполняются операции, составляющие бизнес-процесс. Исследования помогают найти более дешевые и лучшие способы добиться цели.

Следовательно, большинство организаций в настоящее время сталкиваются с проблемой обеспечения эффективного управления качеством бизнес-процессов. Предполагается, что некоторые требования соблюдены, что в конечном итоге должно привести к увеличению прибыли и доли рынка для организации.

1.3 Управленческие инструменты трансформации бизнес-процессов

Один из способов повышения эффективности работы предприятия – это трансформация бизнес-процессов. Программа трансформации направлена

на достижение целевых эффектов в короткой перспективе и включает в себя набор взаимосвязанных мероприятий и проектов.

Комплексная программа трансформации бизнеса – это полный цикл преобразований: от health check системы управления, выработки стратегического видения, постановки процессов и KPI, внедрения ИТ-решений до совместного с клиентом управления изменениями и достижениями конечного результата [27].

Комплексные программы предполагают проработку организационных, методологических, технологических аспектов, а также собственно управление программой преобразований.

Основные шаги комплексной программы трансформации бизнеса:

- экспресс-анализ (health check);
- определение «точек роста»;
- определение стратегии преобразования;
- формирование плана преобразований с выделением «быстрых результатов»;
- разработка решений (структура, процессы, методология, KPI, информационная система);
- последовательная реализация преобразований, совместное с клиентом управление изменениями;
- непрерывные улучшения.

Технология комплексных проектов по трансформации бизнеса позволяет последовательно двигаться по пути изменений, достигая практических результатов на каждом этапе преобразований. Благодаря системной интеграции изменения обеспечивают компаниям расширенные возможности контроля и анализа всех аспектов работы предприятия, гарантируя повышение его операционной эффективности и возможности более гибкого реагирования на изменения бизнес-среды.

Шаблонные и типовые решения дают компаниям возможность выполнять ключевые бизнес-процессы, ориентированные на конкретную

отрасль и совместимые с другими программными продуктами и решениями различных разработчиков. Бизнес-единицы и подразделения компании, независимо от ее отраслевой принадлежности, могут развертывать бизнес-приложения поэтапно – следуя собственным графикам, руководствуясь конкретными потребностями бизнеса и не прибегая к дорогостоящим обновлениям.

Эффекты от внедрения комплексных проектов трансформации:

- повышение операционной эффективности;
- оптимизация совокупной стоимости владения решениями;
- повышение прозрачности бизнес-информации для принятия решений;
- повышение капитализации компании;
- закладка фундамента для дальнейших улучшений;
- создание предпосылок для тиражирования и масштабирования решений.

Эффективность есть отношение результата к затраченным усилиям. Оптимизация бизнес-процессов – это в свою очередь комплекс мероприятий, направленных на повышение их эффективности.

Почти все организации (исключение составляют только госкорпорации) нуждаются в проведении оптимизации бизнес-процессов, т.к. нет предела совершенству, а с учетом того, что рынок представляет собой достаточно нестабильное явление, находящееся в постоянной динамике, в котором правила формируются исключительно сторонами участниками, возникает необходимость быстрого реагирования на изменения. Компания, которая пребывает в непрерывном стремлении и развитии, обязательно должна иметь в своей структуре отдел, который занимается оптимизацией бизнес-процессов [33].

Успешнее станет та фирма, которая не жалеет тратить финансовые средства на внедрение современных технологий, так как понимает, что за ними стоит будущее. Как же совершить отбор максимально первостепенных

для оптимизации бизнес-процессов? Для этого необходимо подобрать критерии приоритетности.

Успешная трансформация ключевых систем предприятий предполагает новый способ мышления, взвешенный подход, нацеленный на результат, а также высокотехнологичную платформу для достижения намеченной цели. Только эффективное совмещение всех составляющих может обеспечить достижение поставленных целей.

Трансформация ключевых систем требует взвешенного подхода, основанного на риск-менеджменте, управлении, эффективности и достижения прибыльности на основе интеллектуального капитала.



Рисунок 1.2 – Взвешенный подход к трансформации

Трансформация ключевых систем требует концентрации на актуальных целях бизнеса и конечных результатах. Для достижения прибыльности от интеллектуального капитала, компания должна быть способна:

- постоянно сопоставлять свои планы с целями бизнеса и бизнес-ситуацией;
- параллельно фокусироваться на людях, процессах, информации и технологиях;
- воспитывать в индивидуальных исполнителях и командах четкое понимание важности конечного результата;

- сотрудничать для увеличения и распространения знаний и интеллектуального капитала команды.

Одна из современных технологий управления бизнесом - это технология реинжиниринга бизнес-процессов.

Реинжиниринг — это фундаментальное переосмысление и радикальная переработка бизнес-процессов для резкого и внезапного улучшения показателей современной корпоративной эффективности, таких как стоимость, качество, сервис и скорость.

Его использование на практике позволяет многим компаниям: снижать себестоимость продукции за счет повышения эффективности управления, повышать качество продукции, сокращать время обработки заказов клиентов, быстро разрабатывать новые продукты и многое другое.

Реинжиниринг — это метод радикального изменения экономической деятельности бизнеса, в ходе которого бизнес-процессы коренным образом переосмысливаются и перестраиваются, в результате чего существенно улучшаются ключевые показатели эффективности (выручка, доля рынка, капитализация, качество продукции) [24].

Современная экономическая реальность характеризуется все более существенными изменениями (научно-технические разработки, потребительские предпочтения, политическая ситуация, законодательная сфера). Поэтому предприятия, которые намерены выжить в течение значительного периода времени, также должны меняться и адаптироваться к этим новшествам.

Реинжиниринг предприятия является одним из инженерных направлений. Под последним понимается совокупность приемов, способов и методологий, используемых предприятиями для проектирования хозяйственной деятельности и организационных структур в соответствии с требованиями соответствия основным целям и задачам.

Теория реинжиниринга зародилась на Западе в 1980-х годах, ее основоположниками являются Майкл Хаммер и Джеймс Чампи, авторы

книги «Реинжиниринг компании: манифест бизнес-революции». «Они обосновали свое перепроектирование глобализацией мировой экономики, консолидацией и увеличением масштабов деятельности предприятий, интенсивным развитием информационных технологий.

В последние несколько десятилетий теория реинжиниринга хозяйственной деятельности предприятий обросла большим количеством теоретических моделей и концепций. В настоящее время они используются в качестве основы для разработки новых инструментов, организации, структур управления и внедрения в повседневную деятельность предприятий.

На данный момент был определен следующий список перекованных функций:

- реинжиниринг включает в себя отказ от устаревших методов ведения бизнеса и начало хозяйственной деятельности «с нуля», благодаря чему будут преодолены устоявшиеся и негативные правила работы бизнес-процессов;
- предложение легкого подхода к существующим процедурам, системам и структурам бизнеса, что упрощает внедрение фундаментальных изменений в бизнес-процессы;
- внесены существенные изменения в основные показатели хозяйственной деятельности предприятий по окончании реализации реинжиниринга [16].

Первостепенную роль в осуществлении реинжиниринга в бизнесе играет его высшее руководство, которое назначается одним из руководителей проекта реинжиниринга. Отвечает за организационное сопровождение редизайн-кампании, идеологическую поддержку ее реализации, формирование команды из числа сотрудников компании, в которой сохраняется новаторство, энтузиазм и ответственность.

Руководитель проекта реинжиниринга вместе с высшим руководством предприятия и другими ответственными руководителями формирует управляющий комитет. В его полномочия входит мониторинг, определение и

уточнение целей и стратегий реинжиниринга, согласование интересов различных субъектов и разрешение (в случае конфликта) конфликтных ситуаций.

Непосредственную работу по редизайну бизнес-процессов предприятия осуществляет рабочая группа редизайна, в состав которой входят ее сотрудники (администраторы, документологи, методисты и др.), а также внешние субъекты (консультанты, разработчики). Формируется группа, деятельностью которой руководит так называемый процессный менеджер — один из менеджеров, отвечающих за актуализацию отдельных бизнес-процессов.

В основе процесса реинжиниринга лежат две концепции — «будущий образ предприятия» и «бизнес-модель». Будущий образ бизнеса просто отражает основные черты бизнеса, но в то же время не учитывает второстепенных деталей. Бизнес-модель представляет собой представление основных бизнес-процессов предприятия, которые учитываются при его взаимодействии с бизнес-средой.

Обычно до того, как в бизнесе начинается процесс реинжиниринга, он представляется в виде нескольких этапов, которые выполняются последовательно, один за другим:

1. Формирование будущего (ожидаемого) образа предприятия, в том числе определение и реализация основных ориентиров его стратегического развития;
2. Создать действующую бизнес-модель предприятия путем воссоздания его системы действий, ее подробного описания и документации;
3. Разработка новых бизнес-моделей путем редизайна существующих бизнес-процессов, формирования новых кадровых функций, создания поддерживающих информационных систем и первоначального применения (апробации) новых бизнес-моделей в ограниченном масштабе;
4. Внедрить новые бизнес-модели в хозяйственную деятельность предприятий [33].

Конечным результатом реорганизации бизнеса должно стать значительное улучшение его способности реагировать на изменения в предпочтениях и требованиях целевой группы потребителей, а также значительное снижение всех видов затрат.

Поэтому можно сделать вывод, что организации, желающие добиться успеха в текущей рыночной ситуации, должны не только систематически совершенствовать свою продукцию, но и совершенствовать и оптимизировать бизнес-процессы с использованием различных методов или инструментов. Переосмысление — один из таких методов. Чтобы извлечь пользу, которую может дать BPR, его следует внедрять целенаправленно и правильно.

Следовательно, мы можем сделать вывод, что любое действие или набор действий, которые используют ресурсы для преобразования входов в выходы, можно считать процессом. Одним из выявленных способов повышения эффективности предприятия является трансформация бизнес-процессов. Анализ теоретических позиций показывает, что эффективность есть отношение результатов к усилиям. Оптимизация бизнес-процессов, в свою очередь, представляет собой комплекс мероприятий, направленных на повышение их эффективности.

2 АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ООО «БАРТЭКС»

2.1 Краткая организационно-экономическая характеристика компании ООО «БАРТЭКС»

Данная работа написана на материалах ООО «БАРТЭКС». Компания занимается грузовыми перевозками по всей стране. На данный момент имеет множество клиентов и предоставляет свои услуги крупным компаниям, а также предприятиям и физическим лицам.

«БАРТЭКС» - транспортная компания, которая перевозит грузы сотни клиентов по всей России и странам СНГ.

Компания качественно осуществляет грузоперевозки и уважительно относится к своим клиентам. Основные преимущества предприятия:

1. квалифицированные опытные водители;
2. специально оборудованный автотранспорт;
3. индивидуальный подход к клиентам;
4. оперативное и качественное обслуживание;
5. приемлемые цены грузоперевозок;
6. продолжить дальнейшее расширение клиентской базы;
7. увеличить грузооборот складского терминала;
8. полностью использовать текущие складские мощности.

Одним из наиболее важных моментов в процессе организации грузовых перевозок является подписание договора о грузоперевозке. В настоящее время этот договор принято считать неотъемлемой частью предоставления вышеупомянутых услуг, даже несмотря на то, что некоторые компании обходятся и без него. Тем не менее, дабы заранее уладить все спорные вопросы, обращаться стоит лишь к тем фирмам, которые составляют и используют в своей регулярной деятельности подобные договора.

Так же, как и у всех предприятий у ООО «БАРТЭКС» имеется правовые нормы, определяющие следующие виды отношений, возникающих в связи с осуществлением транспортной деятельности:

1. услуги по перевозке (гл. 40 ГК), в том числе: особенности перевозки груза (ст. 785, 791, 792, 796—798 ГК); перевозка транспортом общего пользования (ст. 789 ГК); прямое смешанное сообщение (ст. 788 ГК); провозная плата (ст. 790 ГК);

2. перевозки по государственным и муниципальным заказам (гл. 30, подраздел 4; гл. 37, подраздел 5; ст. 790, п. 5 ГК);

3. транспортная экспедиция (гл. 41 ГК);

4. договор фрахтования транспортного средства (ст. 787 ГК);

5. аренда транспортных средств с подразделением на аренду без экипажа или с экипажем (гл. 34, § 3 ГК);

6. хранение в камерах хранения транспортных организаций (ст. 923 ГК);

7. ответственность за вред, причиненный транспортным средством как источником повышенной опасности (ст. 1079 ГК).

ООО «БАРТЭКС» организовано в 2015 году и функционирует на рынке транспортных услуг 8 лет и является одним из крупнейших перевозчиков Сибири и Алтайского края.

В соответствии с ОКВЭД основным видом деятельности ООО «БАРТЭКС» является 52.29 - Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками.

Дополнительными видами деятельности ООО «БАРТЭКС» являются:

- деятельность автомобильного грузового транспорта;
- деятельность по складированию и хранению;
- деятельность стоянок для транспортных средств;
- транспортная обработка грузов.

Фактический и юридический адрес ООО «БАРТЭКС»: 656006, Алтайский край, г. Барнаул, ул. Партизанская, 44, офис Н2/203.

Форма собственности ООО «БАРТЭКС» – частная.

Организационно-правовая форма ООО «БАРТЭКС» - общество с ограниченной ответственностью, которое учреждено физическими лицами, доля которого в уставном капитале составляет 98,9% и 1,1%.

Организационная структура ООО «БАРТЭКС» представлена на рисунке 2.1.

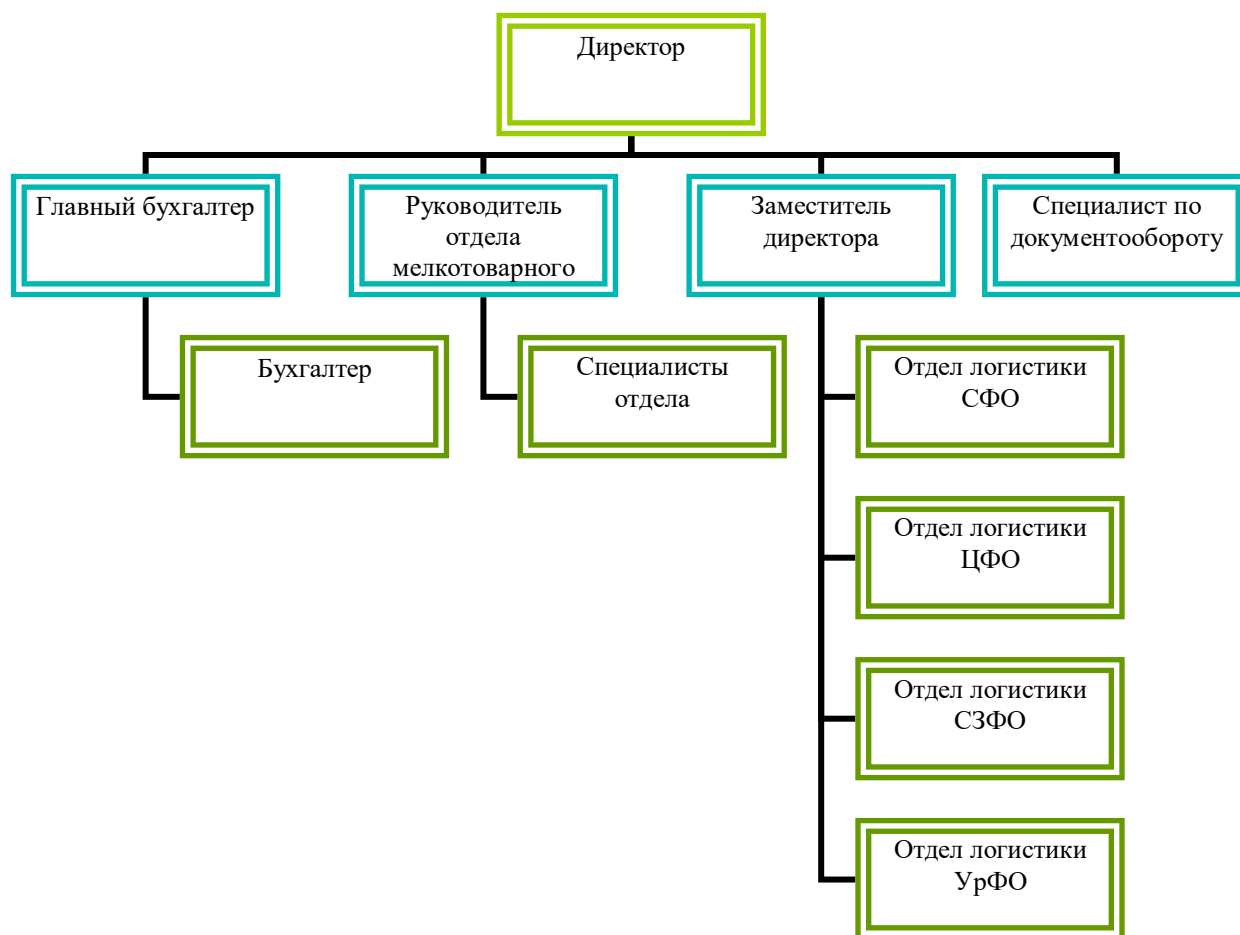


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «БАРТЭКС»

Исходя из схемы, мы видим, что в компании работает сложная линейная структура управления. Данная управленческая структура наиболее проста: она имеет один канал связи (по вертикали), каждый подчиненный имеет только одного начальника. Это способствует четкому и оперативному управлению, повышению ответственности руководителя за эффективность работы возглавляемого им звена. Однако в таких структурах не предусмотрено использование специалистов (их функции выполняют

руководители). В условиях отсутствия горизонтальных связей это приводит к чрезмерным информационным перегрузкам, увеличению сроков принятия и невысокой эффективности реализации решений.

Потребителями являются федеральные, локальные сети, Индивидуальные Предприниматели. Федеральные сети на территории Владимирской области представлены супермаркетами «ТАНДЕР» (Магнит), «Пятерочка», «Верный», «Дикси», «АТАК», гипермаркетами «Лента», «Метро», «АШАН». К локальным сетям относится Торговый Дом «Фазтон».

Анализ основных финансово-экономических показателей ООО «БАРТЭКС» был проведен по данным бухгалтерской отчетности, представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «БАРТЭКС» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2022/2020 гг.	
				Абс., +/-	Относит, %
Выручка	83061	176054	241759	158698	291,1
Валовая прибыль	83061	176054	241759	158698	291,1
Управленческие расходы	81479	167437	241143	159664	296,0
Прибыль от продаж	1582	8617	616	-966	38,9
Проценты к получению	18	48	149	131	827,8
Проценты к уплате	-	17	273	273	100,0
Прочие доходы	259	1244	2497	2238	964,1
Прочие расходы	512	494	2192	1680	428,1
Прибыль до налогообложения	1347	9398	797	-550	59,2
Налог на прибыль	334	1334	10	-324	3,0
Чистая прибыль	1134	8064	787	-347	69,4
Среднегодовая стоимость основных фондов	23311	46180	65332	42021	280,3
Среднегодовая стоимость запасов	478	640	6971	6493	1458,4

Таким образом, за исследуемый период в ООО «БАРТЭКС» наблюдается рост уровня выручки на 158698 тыс. руб. Это связано с увеличением спроса на транспортные услуги, а также ростом уровня цен на

все виды услуг предприятия. Валовая прибыль ООО «БАРТЭКС» за анализируемый период также выросла.

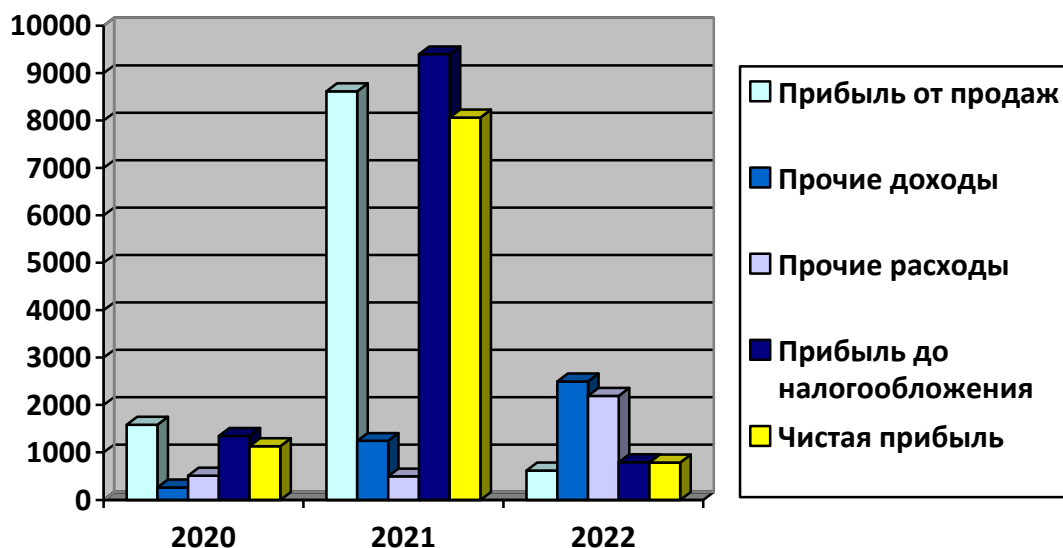


Рисунок 2.2 – Показатели прибыли ООО «БАРТЭКС»

За 2020-2022 гг. в ООО «БАРТЭКС» наблюдается рост управленческих расходов на 159664 тыс. руб. Прибыль от продаж за весь анализируемый период уменьшилась на 966 тыс. руб. За исследуемый период наблюдается рост прочих доходов на 2238 тыс. руб. и рост прочих расходов – на 1680 тыс. руб. Чистая прибыль предприятия уменьшилась на 347 тыс. руб.

Рост среднегодовой стоимости основных фондов исследуемого предприятия ООО «БАРТЭКС» на 42021 тыс.руб. связан с покупкой машин и обновления оборудования. За исследуемый период в ООО «БАРТЭКС» наблюдается рост уровня выручки на 158698 тыс. руб. Это связано с увеличением спроса на транспортные услуги, а также ростом уровня цен на все виды услуг предприятия.

В целом можно отметить эффективную деятельность ООО «БАРТЭКС». Однако предприятию необходимо принимать радикальные меры по финансовому оздоровлению, а именно поиск внутренних резервов по увеличению прибыльности предприятия и достижению безубыточных работ.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «БАРТЭКС»

Анализ внешней среды организации является важным инструментом для оценки влияния внешних по отношению к организации факторов, чтобы предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся возможности, и с учетом них строить свою дальнейшую деятельность.

Главной целью коммерческой деятельности ООО «БАРТЭКС» является получение максимально возможной прибыли от оказания транспортных услуг.

Стратегическими целями развития ООО «БАРТЭКС» являются:

- полное обеспечение рынка качественными услугами;
- увеличение доли на рынке транспортных услуг;
- оптимальное увеличение объема продаж;
- получение максимальной прибыли.

Миссия ООО «БАРТЭКС» состоит в предоставлении организациям качественных услуг в области автоперевозок грузов характеризующихся своевременностью доставки и сохранностью груза.

ООО «БАРТЭКС» оказывает следующие виды услуг:

- перевозка грузов различной специфики (от сельскохозяйственной техники до продуктов питания);
- выгрузка, погрузка, перегрузка и другие погрузочно-разгрузочные операции;
- хранение товаров;
- действия по подготовке транспорта к маршруту;
- экспедиционные услуги;
- перегон транспорта к месту погрузки товара;
- дополнительные операции необходимые для перевозки грузов.

ООО «БАРТЭКС» оказывает услуги по перевозке грузов различными видами транспорта:

- мультимодальные перевозки;

- перевозки негабаритных грузов;
- перевозки с соблюдением температурного режима;
- перевозки труб различных диаметров.

В рамках анализа рынка транспортных услуг был проведен анализ внешних условий ООО «БАРТЭКС» был проведен с использованием метода PEST-анализа.

Для поддержания и повышения конкурентоспособности компании определяются факторы внешней среды, оказывающие существенное влияние на деятельность организации и предлагаются соответствующие способы реагирования на внешние воздействия. С целью выявления факторов, влияющих на ООО «БАРТЭКС», был проведен PEST-анализ компании. Результаты исследования представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – PEST-анализ ООО «БАРТЭКС»

Политические факторы (P)	Экономика (E)
1. Нестабильная политическая ситуация. 2. Совершенствование налогового законодательства, а именно совершенствование налогообложения. 4. Более активная интеграция России со странами Евразийского экономического союза 5. Проведение специальной военной на территории Украины. 6. Ужесточение государственного контроля за субъектами предпринимательской деятельности	1. Экономический спад в стране 2. Колебания курса валют 3. Повышение уровня безработицы 4. Возможность снижения ставок по кредитам 5. Введение санкций в отношении России. 6. Рост уровня цен на машины и оборудование, расходные материалы и топливо. 7. Сезонность и влияние погоды на автоперевозки. 8. Увеличение объемов и скорости транзита грузов
Социум (S)	Технологии (T)
1. Повышаются требования к качеству услуг 2. Ориентация на качество услуг и их комплексности 3. Высокая чувствительность потребителей к цене 4. Увеличение численности населения	1. Технические новшества 2. Развитие и все большая доступность IT технологий 3. Совершенствование технологий на рынке транспортных услуг. 4. Строительство и реконструкция автомобильных дорог в стране 5. Развитие мультимодальных логистических технологий
Экология (E)	Законодательство (L)
1. Ухудшение экологической ситуации. 2. Резкое увеличение стихийных бедствий во всем мире и изменение климатических условий.	1. Совершенствование законодательства в сфере транспортно-логистических услуг 2. Совершенствование законодательства в сфере закупок. 3. Утверждение Транспортной стратегии РФ

Основными потребителями транспортных услуг ООО «БАРТЭКС» являются «Лента», «Технониколь», «Балтика», «Магнит», «Спортмастер», «Сибур», «МВидео», «Мираторг», «KDV», «Окей», «Детский мир», торговые сети «Монетка» и «Светофор» и другие.

Поиск клиентов ООО «БАРТЭКС» осуществляется из «холодной» и «теплой» базы. При использовании «холодной» базы из сети Интернет берутся крупные производители. «Теплая» база - это компании которые уже пользовались услугами ООО «БАРТЭКС» или были перевезены собственными машинами компании через другую транспортную компанию.

Определить положение компании в конкурентном окружении позволит модель пяти сил М. Портера, которая анализирует интенсивность конкуренции, угрозы появления новых конкурентов, угрозы появления товаров-заменителей, рыночную власть поставщиков и покупателей.

Если фирма обеспечивает защиту от всех пяти конкурентных сил, влияет на характер конкуренции в отрасли в выгодном для фирмы направлении, способствует созданию дополнительного конкурентного преимущества, это означает, что фирма имеет наиболее эффективную конкурентоспособную стратегию.

Составим лепестковую диаграмму (рис. 2.3), характеризующую оценку влияния отдельных факторов на структуру и масштабы конкуренции в отрасли.

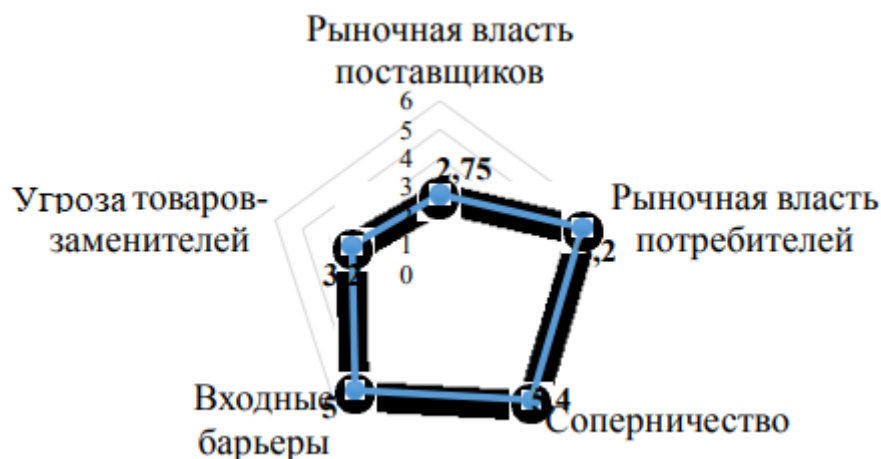


Рисунок 2.3 – Анализ пяти сил М. Портера для ООО «БАРТЭКС»

Из рисунка видно, что основное влияние на конкуренцию в отрасли оказывают существующие конкуренты, на втором месте – влияние со стороны покупателей. Входные барьеры оказывают существенное влияние на компанию. Самый незначительный уровень зависимости от поставщиков и товаров-заменителей.

При исследовании конкуренции в отрасли также необходимо определить положение конкурирующих компаний на рынке. Для этого применяется позиционная карта конкурентов, позволяющая отразить конкурентные позиции фирм в отрасли.

Построим карту позиционирования для ООО «БАРТЭКС» (Рисунок 2.4). На горизонтальной оси отчается «цена», на вертикальной оси – «качество». По степени удаленность от нуля сегмента – низкое и высокое качество, низкая и высокая цена. При позиционировании распределяем конкурентов на карте по соотношению цена-качество и представляем, где будет наш товар.

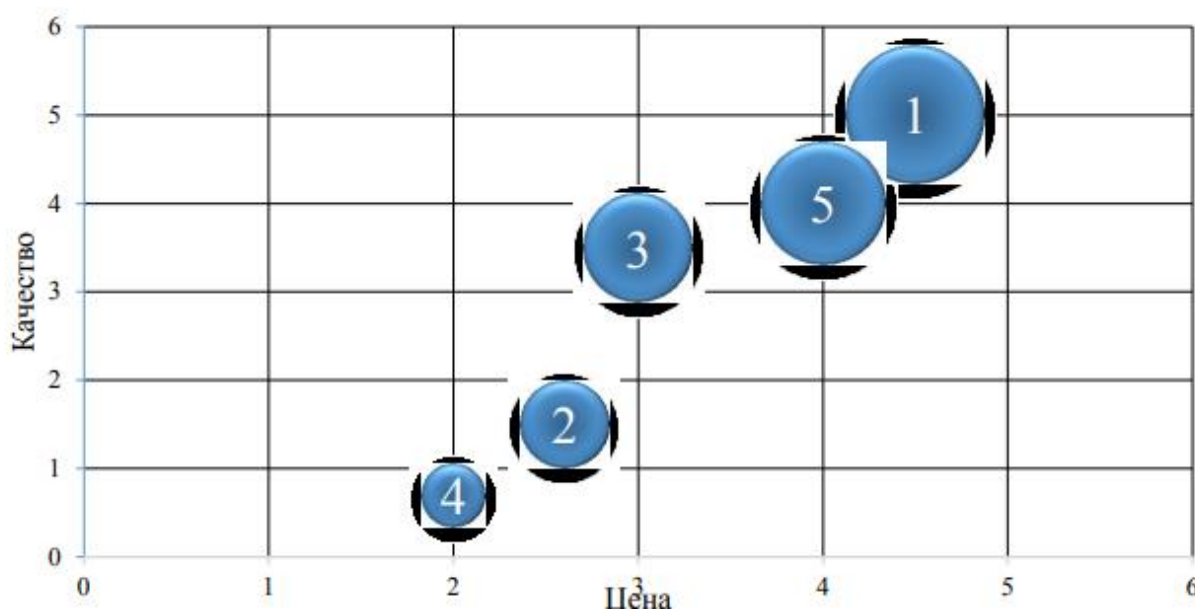


Рисунок 2.4 – Карта позиционирования для ООО «БАРТЭКС»

На рисунке представлены:

- 1) Деловые линии,
- 2) СДЭК,
- 3) ООО «БАРТЭКС»,
- 4) Энергия,
- 5) КИТ.

По данным карты позиционирования можно сделать вывод о том, что услуги ООО «БАРТЭК» занимают средние позиции по отношению к услугам конкурентов. Причиной этого становится узкий ассортимент предоставляемых услуг и небольшой собственный автопарк, поэтому «Деловые линии» и «КИТ» занимают более высокие позиции. Но все же качество перевозок, производимых «СДЭК» и «Энергия», остается ниже, именно поэтому ООО «БАРТЭК» сохраняет свои позиции на рынке.

Для того чтобы того, чтобы определить преимущества компании в отрасли построим диаграмму конкурентоспособности. Для этого заполним таблицу «Стратегические группы конкурентов», данные представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Стратегические группы конкурентов ООО «БАРТЭК» и критерии их оценки

Критерии оценки конкурентов	Конкуренты				ООО «БАРТЭК»
	«СДЭК»	«Деловые линии»	«КИТ»	«Энергия»	
1. Цена	2	2	1	2	2
2. Качество	1	3	2	1	2
3. Ассортимент	2	3	2	2	1
4. Местоположение	1	2	3	1	2
5. Известность организации	2	3	2	2	2
6. Уровень обслуживания потребителей	1	2,5	3	1	3
7. Скорость доставки	2	3	2	1	3
8. Уровень технологий	1	2	3	1	2

Степень оценки критериев делится на:

- 1 – критерий не является преимуществом организации,
- 2 – критерий является конкурентоспособным,
- 3 – критерий является преобладающим над другими организациями.

На основании таблицы построим диаграмму конкурентоспособности, которая отражает сравнительную характеристику значимых параметров конкурентов (Рисунок 2.5).

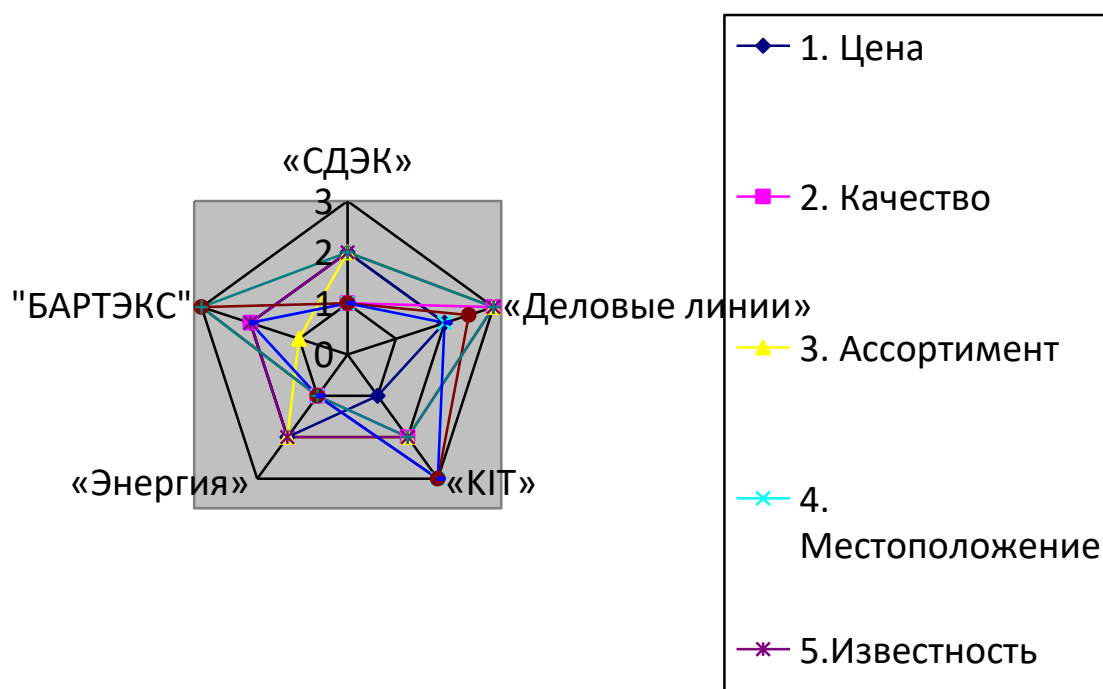


Рисунок 2.5 – Диаграмма конкурентоспособности для ООО «БАРТЭКС»

Таким образом, на основании данных таблицы и рисунка, можно сделать вывод, что наиболее сильными позициями ООО «БАРТЭКС» являются качество услуг, их скорость доставки груза, цена и уровень обслуживания потребителей.

На сегодняшний день главным показателем престижности и достойной работы транспортных компаний являются отзывы клиентов. Сложно предугадать, как и в какой ситуации поведет себя клиент, если предоставить ему не тот товар, или же не ту услугу, в которой он нуждается на данный момент. Потребители, безусловно, являются важным аспектом в работе любой компании, неважно, чем она занимается, будет ли это производство продуктов питания или же предоставление транспортных услуг.

Потребители транспортных услуг в последнее время все больше и больше пользуются данным видом услуг, таким образом, перевозки нужны не только крупным организациям, но и простым людям, например, в ходе

домашнего переезда или ремонта. И тогда на данном этапе не так важно, какой товар компания предоставляет потребителю, а как она это делает.

Поэтому, когда стоит вопрос о заказе грузоперевозки, то потребители транспортных услуг в самую первую очередь стараются отдавать предпочтение тем фирмам, которые имеют огромный опыт работы в данной сфере обслуживания, такие фирмы, как правило, отличаются надежностью и стабильностью. Очень важным моментом при выборе соответствующей транспортной компании является то, что она работает напрямую, без посредников, благодаря такому нюансу вы сможете реально сэкономить на грузоперевозке, не оплачивая дополнительные расходы.

Главной услугой транспортной компании является предоставление перевозки товара из одного пункта А в другой пункт Б, не важно услуга эта будет предоставляться по городу, между городами, или же между странами.

Если говорить о факторах, которые влияют на выбор среди российских потребителей, то наиболее значимыми являются узнаваемость компании, отзывы, цена предоставляемых услуг, гарантия качества функционирования.

Сказать, что ООО «БАРТЭКС» является одним из самых надежных компаний по транспортной логистике, нельзя, тут больше предпочтения уходят компании «Деловые линии», и это связано с тем, что у данной организации большой спектр предоставляемых услуг. Также на выбор потребителей оказывает сильное влияние большой автопарк, так как работа с перевозчиками значительно увеличивает цену для потребителя, а это наиболее важный фактор – цена перевозки. Тем не менее, компания ООО «БАРТЭКС» имеет собственную информационную систему для быстрой и удобной работы с клиентами, что обеспечивает наилучшее качество их обслуживания, также потребитель имеет возможность в любое время отслеживать свой заказ.

Для обобщения результатов анализов, проведенных в главе, следует провести анализ внешних стратегических факторов (EFAS-анализ), представленный в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Готовность ООО «БАРТЭКС» к реакции на факторы внешней среды

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Уменьшение конкуренции вследствие ухода более слабых конкурентов	0,15	3	0,45
Появление новых маршрутов доставки грузов	0,1	2	0,2
Увеличение числа потенциальных клиентов	0,05	4	0,2
Льготы для среднего предпринимательства	0,05	2	0,1
Новые клиенты из стран, не поддерживающих санкции против РФ	0,15	3	0,45
Угрозы			
Приверженность клиентов конкуренту	0,1	3	0,3
Снижение количества заказов	0,05	2	0,1
Уменьшение числа клиентов из-за новой волны экономического кризиса	0,15	3	0,45
Введение дополнительного налога на проезд по транспортным магистралям	0,1	4	0,4
Уменьшение объемов перевозок в страны, которые ввели санкции	0,1	4	0,4
ИТОГО:	1		3,05

На основании итогового анализа можно сделать вывод, что готовность ООО «БАРТЭКС» реагировать на факторы внешней среды выше средней (3,05). Это связано с сильной конкуренцией на рынке, сложностью поиска новых сегментов рынка и минимальным количеством оказываемых услуг.

Анализ внутренней среды фирмы или предприятия представляет собой совокупную оценку предприятия или организации, которая в полной мере отражает ее сильные, слабые и нейтральные стороны.

Проведем общий портфельный анализ ООО «БАРТЭКС». Составим матрицу BKG на основе услуг, предоставляемых фирмой. Для начала рассмотрим структуру корпоративного портфеля предприятия, представленную в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Структуру корпоративного портфеля ООО «БАРТЭКС»

№	Наименование позиции	Темпы роста позиции, %	Относительная доля рынка позиции, %
1	Отдельные машины	29	29
2	Сборные грузы (догрузки)	41	20
3	Перевозки негабарита	14	15
4	Срочные перевозки	10	8
5	Домашние переезды	16	23
6	Международные перевозки	35	5

Исходя из данных заполненной таблицы, разместим стратегические единицы бизнеса на матрице BCG (Рисунок 2.6). На основании данной матрицы можно сделать вывод, что портфель предприятия достаточно сбалансирован, т.к. присутствуют товары разного рода. Для каждого товара в матрице должна быть принята стратегия развития: для товаров в квадрате «проблемы» (международные перевозки) необходимо увеличивать рыночную долю с целью сделать из них перспективные продукты, с товаров в квадрате «дойные коровы» можно получить максимальную прибыль, стараясь сохранить прежнюю долю рынка.

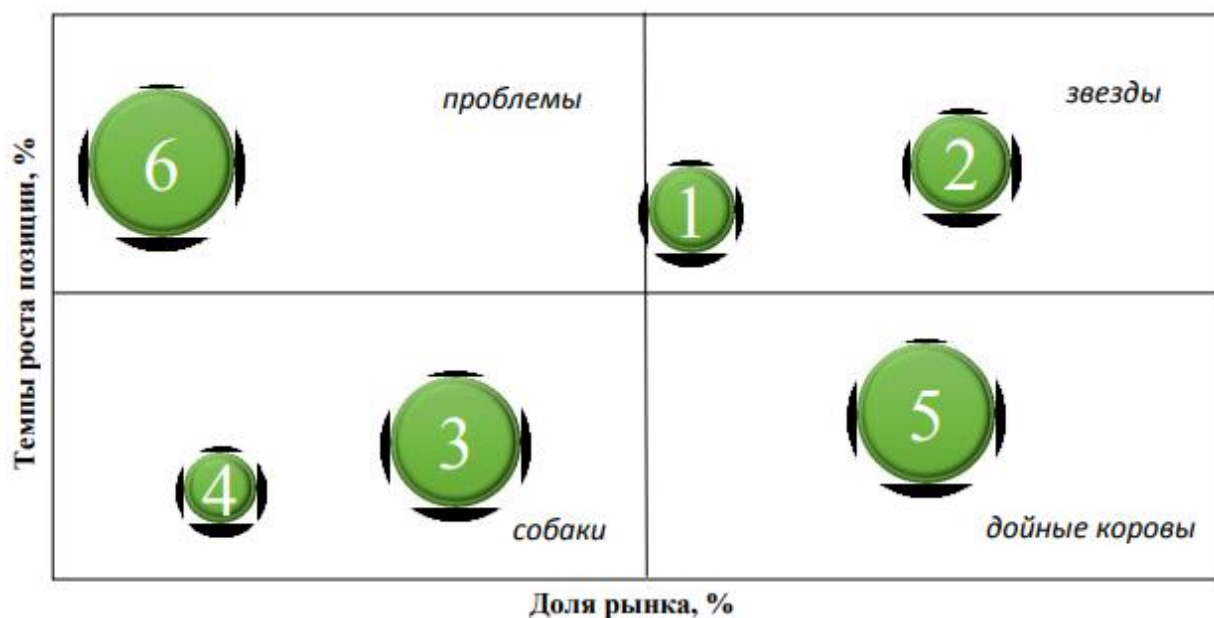


Рисунок 2.6 – Матрица БКГ для ООО «БАРТЭКС»

Чтобы осуществить оценку потенциала ООО «БАРТЭКС» необходимо использовать SWOT-анализ. В таблице 2.6 представлен SWOT-анализа,

который включает в себе матрицу сильных и слабых сторон организации, а также её угроз и возможностей.

Таблица 2.6 – SWOT-анализ для ООО «Деловые линии»

SWOT		Возможности	Угрозы
		1) повышение тарифов на грузоперевозки 2) расширение собственного автопарка 3) увеличение количества клиентов из стран СНГ и Азии 4) увеличение числа перевозок по России 5) расширение ассортимента предоставляемых услуг	1) рост затрат на перевозку в зарубежные страны 2) увеличение затрат на содержание транспорта 3) увеличение вероятности заблудиться на маршруте из-за неисправности техники 4) появление новых игроков на рынке (потенциальных конкурентов) 5) снижение покупательской способности населения
Сильные стороны	1) Минимальная текучесть кадров 2) Высокая квалификация персонала 3) Доставка «от двери до двери» 4) Опыт работы 5) Современный технологический уровень обслуживания клиентов	Силы и Возможности Опыт работы и профессионализм специалистов позволит быстро и эффективно внедрять инновации, связанные с грузоперевозками и коммуникациями; стабильное экономическое положение обеспечивает стабильность цен на услуги и снижение рисков при оплате и страховании грузов	Силы и Угрозы Повышение цен на услуги приведет к уменьшению спроса за счет качественного и профессионального обслуживания клиентов; предоставление персонального менеджера, отсрочка платежей, страхование грузов и другие преимущества помогут компании занимать на российском рынке транспортных услуг лидирующие позиции
Слабые стороны	1) Небольшой имеющийся автопарк 3) Достаточно узкий ассортимент предоставляемых услуг 4) Высокая стоимость оборудования	Слабости и Возможности Рекомендуется расширить ассортимент услуг для привлечения новых клиентов; расширение собственного автопарка может способствовать увеличению числа перевозок по России	Слабости и Угрозы Отсутствие собственного автопарка ведет к возрастанию цен на грузоперевозки, следствием чего является уход потребителей к конкурентам; из-за неустойчивого финансового положения предприятие вынуждено привлекать дополнительные источники покрытия запасов и затрат

По итогам проведенного анализа можно сделать вывод, что компании ООО «БАРТЭКС» характерен баланс сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. Соответственно, компания существует на рынке в достаточно стабильных условиях, однако для получения дополнительных конкурентных преимуществ следует расширить ассортимент

предоставляемых услуг и увеличить собственный автопарк. Также необходимо использовать возможности для усиления слабых сторон. Следует ввести ряд мероприятий для улучшения сервиса и повышения качества услуг.

В результате анализа факторов внутренней среды организации были выявлены сильные и слабые стороны организации – высокое качество обслуживания клиентов, высокая квалификация персонала и наличие собственного автопарка. SWOT-анализ и построение матрицы БКГ показали, что необходимо пересмотреть затраты предприятия.

2.3 Анализ бизнес-процессов ООО «БАРТЭКС» и предпосылок их трансформации

К основным бизнес–процессам компании «БАРТЭКС» относятся продажа услуг, транспортировка наливных грузов и удержание клиентов. Все основные бизнес–процессы входят в зону ответственности логистического отдела (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Основные бизнес–процессы компании

Продажа услуг предусматривает в качестве первого подпроцесса маркетинговую компанию, основная цель которой заключается в поиске новых клиентов и сохранении уровня лояльности уже имеющихся клиентов. Маркетинговая компания состоит из ведения сайта компании в интернете и контекстной рекламы в Яндекс Директе. Непосредственный поиск клиентов включает в себя холодные звонки и взаимодействие с потенциальными клиентами через веб сайт компании.

Когда маркетинговая компания проходит эффективно и успешно, то новый клиент заинтересовывается в услугах компании, а уже имеющиеся клиенты решают продолжить сотрудничество и присылают в логистический отдел компании «БАРТЭКС» заявку на перевозку. Затем менеджеры логистического отдела принимают заявку, обрабатывают её и заключают договор с клиентом. После заключения договора специалисты финансового отдела в свою очередь формируют счёт для оплаты.

Далее логистический отдел начинает процесс организации перевозки наливного груза. Первым делом определяется оптимальный маршрут и диспозиция ресурсов, а именно распределение водителей, тягачей, цистерн и топлива на определенные рейсы. Затем груз перевозится от грузоотправителя грузополучателю. После получения груза грузополучателем клиент совершает оплату перевозки. Далее менеджеры логистического отдела запрашивают информацию об уровне обслуживания от клиента компании «БАРТЭКС». Клиент предоставляет отзыв об услугах, положительных и негативных сторонах сотрудничества с компанией «БАРТЭКС». Отзывы клиентов анализируются логистическим отделом для поиска возможностей совершенствования работы компании.

К вспомогательным бизнес-процессам компании «БАРТЭКС» относятся снабжение, ремонт и техническое обслуживание подвижного состава (рис. 2.7).

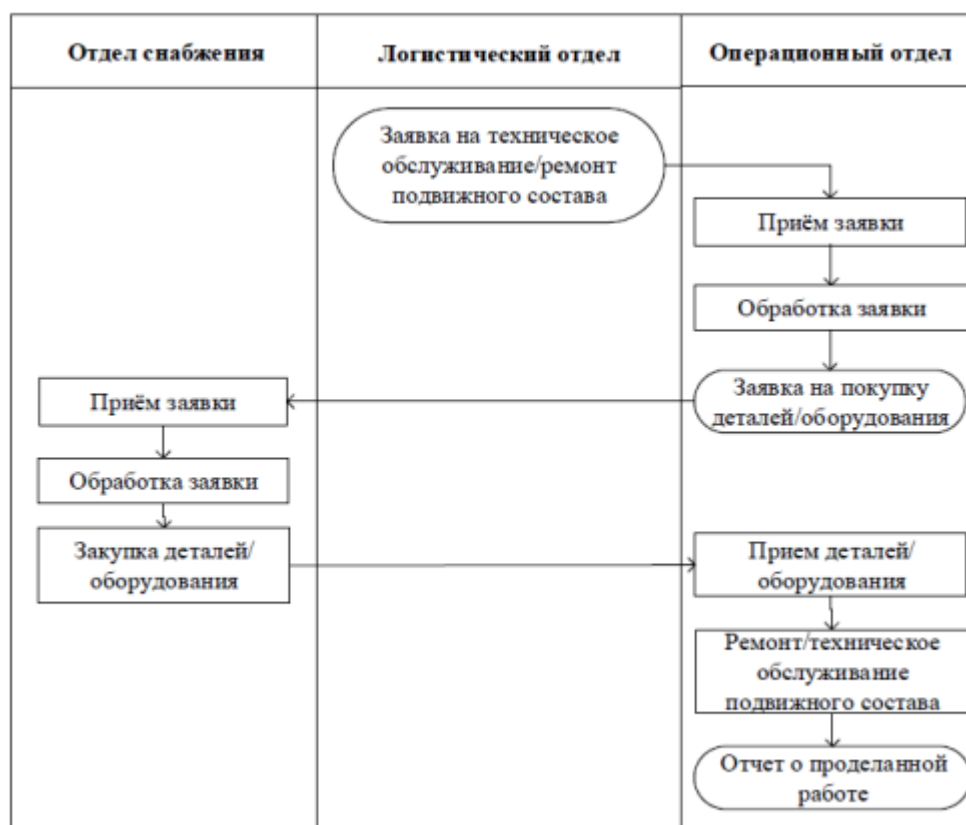


Рисунок 2.7 – Вспомогательные бизнес–процессы компании

Снабжение заключается в управлении запасами деталей для ремонта и запасами расходных средств для технического обслуживания транспорта и технического обеспечения компании. За этот процесс отвечает отдел снабжения.

Ремонт и техническое обслуживание подвижного состава состоит из двух подпроцессов – плановое техническое обслуживание и мойка; сезонное техническое обслуживание и ремонт. Текущее техническое обслуживание и мойка проводятся перед выходом машины в рейс и после возвращения на автобазу. Сезонное техническое обслуживание подвижного состава и ремонт проводятся ежемесячно.

Сначала логистический отдел формирует заявку на техническое обслуживание или ремонт подвижного состава. Заявка формируется при поломке транспортного средства или при наступлении срока планового технического обслуживания и мойки, сезонного технического обслуживания

и ремонта. Далее операционный отдел принимает заявку, обрабатывает ее и формирует заявку на закупку необходимых деталей и оборудования для осуществления планового и сезонного технического обслуживания подвижного состава. Затем отдел снабжения принимает заявку на покупку необходимых деталей и оборудования от операционного отдела и обрабатывает ее. Менеджеры отдела снабжения закупают перечисленные в заявку детали и оборудование. После приема деталей и оборудования специалисты операционного отдела осуществляют ремонт и техническое обслуживание подвижного состава. В завершении операционный отдел предоставляет генеральному директору отчет о проделанной работе.

К обслуживающим бизнес-процессам компании «БАРТЭКС» относятся управление персоналом, административно-хозяйственная и финансовая деятельность.

Управление персоналом проводится отделом кадров и заключается в планировании потребности в персонале по профессиям и видам управленческой деятельности, наборе расстановке и обеспечении персонала, регламентации деятельности и движении персонала.

За административно-хозяйственную деятельность ответственен административный отдел. Административно-хозяйственная деятельность включает в себя следующие подпроцессы: аутсорсинг уборки офиса и охраны территории, организация горячего питания в офисе, аренда территории офисного помещения и автобазы.

Финансовая деятельность включает в себя финансовый и бухгалтерский учеты и осуществляется финансовым отделом.

Компания нуждается в оптимизации издержек, однако она не сможет это сделать путем повышения цен на предоставляемые услуги, так как у неё много конкурентов. Как известно, большинство потребителей выбирают транспортную компанию, исходя не только из качества предоставляемых услуг, но и приемлемых, не завышенных цен, поэтому политика повышения

цен на услуги ООО «БАРТЭКС» в большей вероятности повлечёт потери большого количества клиентов.

Развитие ООО «БАРТЭКС» в текущих условиях требует жесткой экономической политики внутри компании. Одним из видов экономии является оптимизация расходов на персонал. В целях оптимизации издержек и увеличения производительности труда предлагается перевести на аутсорсинг некоторые бизнес-процессы организации.

Рассмотрим типовую схему бизнес-процесса комплектации заказов ООО «БАРТЭКС», которая отображена на рисунке 2.8.

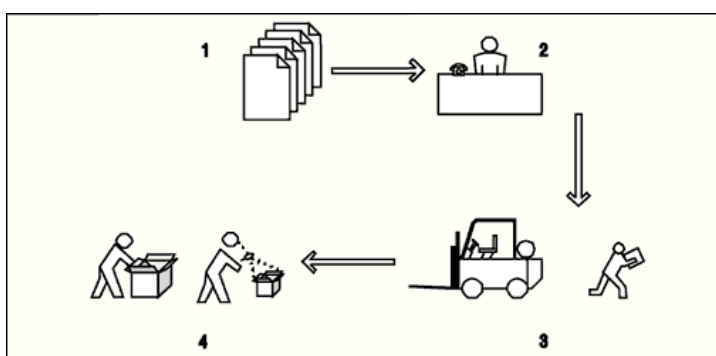


Рисунок 2.8 - Схема комплектации заказа ООО «БАРТЭКС»

Как видно из рисунка 2.8, схема комплектации заказа на ООО «БАРТЭКС» состоит из четырех этапов:

- процедура комплектации начинается с получения накладной на отпуск товара (заявка, лист комплектации и т.д.);
- составление маршрутной карты. В работе большинства складов данная процедура не используется совсем. Однако оптимальное составление пути движения комплектовщика позволяет существенно сократить время на сборку заказа;
- отборка груза с мест хранения;
- комплектация собранного заказа, его упаковка и маркировка.

Дифференциация в выполнении последних двух операций будет зависеть от вида комплектации - индивидуальной или комплексной. Индивидуальная комплектация заказа заключается в последовательной

отборке одного заказа одним сборщиком. Комплексная комплектация - сборка одного заказа по частям разными комплектовщиками в отдельных секторах склада. При индивидуальной сборке комплектовщик вынужден проходить значительные расстояния, а, следовательно, и затрачивать большое количество времени при перемещениях между местами отборки, кроме того, возрастает вероятность пересечения потоков.

Комплексный способ сборки заказов более эффективен. При таком способе склад разделяется на несколько зон в каждой, из которых работает один комплектовщик. При этом геометрические размеры зон могут быть различны, важно рассчитать одинаковое количество операций, приходящееся на каждую зону, а точнее время для их выполнения. Например, зона № 7 по геометрическим параметрам будет значительно меньше, чем зона № 1, однако она находится на значительном удалении от зоны приемки/разгрузки, а, следовательно, и время на выполнение операций по доставке заказа будет больше и т.д. Зональное деление склада ООО «БАРТЭКС» при комплексной сборке заказов приведено на рисунке 2.9.

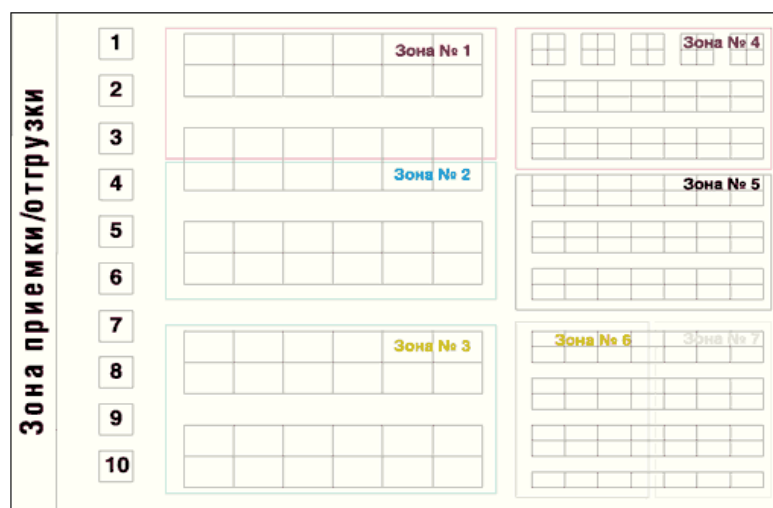


Рисунок 2.9 - Зональное деление склада ООО «БАРТЭКС» при комплексной сборке заказов

Поступивший заказ в ООО «БАРТЭКС» разделяется на части, соответствующие зонам склада. После сборки в каждом участке собранная часть передается на участок приемки в квадрат, номер которого обозначен в

листе комплектации у каждого комплектовщика, собирающего единый заказ. После сборки всего заказа кладовщик проверяет правильность собранного заказа, далее производятся предотгрузочные операции. Преимущества данного метода очевидны: во-первых, скорость выполнения заказа сокращается в несколько раз, за счет сокращения количества перемещений между местами отборки и упразднения вынужденного простоя; во-вторых, каждый комплектовщик, «прикрепленный» к конкретной зоне, гораздо быстрее узнает номенклатуру, хранящуюся в ней и фактически имеет возможность работать без маршрутного листа; в-третьих, появляется возможность закрепления индивидуальной ответственности за состоянием каждой складской зоны. Минусом данной системы некоторые руководители складов называют возможность внезапного невыхода на работу части складского персонала и отсутствие в зоне комплектовщика.

Транспортная логистика в ООО «БАРТЭКС» базируется на концепции интеграции транспорта, снабжения, производства и сбыта, на отыскании оптимальных решений в целом по всему процессу движения материального потока в сфере обращения и производства с помощью критерия минимума затрат на транспортировку, снабжение, сбыт, производство.

В целом перевозочный процесс ООО «БАРТЭКС» можно рассматривать как систему многофазового массового обслуживания дискретного типа с конечным множеством состояний, в которой переход из одного состояния в другое происходит скачками в момент, когда осуществляется какое-то событие.

Схемы соединений и возможных состояний элементов этапа погрузки (разгрузки) грузов ООО «БАРТЭКС» приведены на рисунке 2.10.

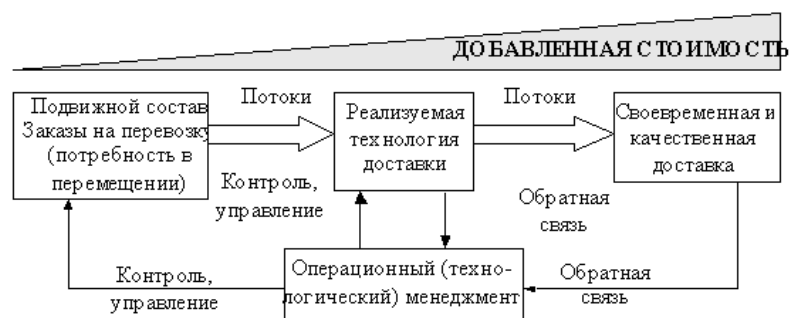


Рисунок 2.10 - Схемы соединений и возможных состояний элементов этапа погрузки (разгрузки) грузов ООО «БАРТЭКС»

Схемы соединений и возможных состояний элементов этапа погрузки (разгрузки) грузов ООО «БАРТЭКС»

- ожидание погрузки (разгрузки);
- маневрирование;
- погрузка (разгрузка) груза;
- оформление документов.

Перевозочный процесс ООО «БАРТЭКС» начинается с подачи подвижного состава в пункт погрузки. Закономерность распределения выхода автомобилей из транспортных предприятий подчиняется закону Пуассона. Поскольку в пункт погрузки могут прибывать автомобили из разных предприятий, то входящий поток в пункт погрузки может иметь и иные характеристики.

Проведем KPI-анализ по основным параметрам бизнес-процесса управления логистикой. Анализ позволяет предприятию получить важные стратегические преимущества в управлении запасами. К таким KPI мы можем отнести:

- полнота удовлетворения заказа;
- доступность запасов и число оборотов запасов;
- затраты на управление запасами и длительность их пополнения;
- количество обработанных заказов в единицу времени.

Рассмотрим более детально некоторые основные составляющие общего функционала контроллинга логистических бизнес-процессов в цепях

поставок. Применим алгоритм внедрения системы сбалансированных показателей, первоочередной задачей построения системы необходимых и достаточных KPI, которая позволит:

- осуществить стратегическое планирование логистики и постоянно контролировать достижение ее целей;
- контролировать как общие логистические издержки, так и отношения с клиентами, производительность инфраструктуры логистики;
- вести оценку достигнутых результатов деятельности логистики;
- ускорять процессы принятия логистических решений на основе сформированных приоритетов при управлении цепями поставок.

Работникам предприятия предложено оценить логистическую деятельность предприятия по 6-балльной шкале: 0 – действие не выполняется, 5 – действие выполняется максимально эффективно. Выборка составила 32 человека и состояла из: 80% руководителей организации (4 респондента) и 80% персонала (28 респондентов). Результаты анкетирования представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Оценка бизнес-процесса управления логистической деятельности ООО «БАРТЭКС» по процессам, баллы

Логистический процесс	Общая средняя оценка	Средняя оценка респондентов	
		Руководители	Персонал
1) управления взаимоотношениями с поставщиками	2,8	3,2	2,4
2) управление снабжением	3,95	4,1	3,8
3) управление обслуживанием потребителей	3,4	3,2	3,6
4) управление спросом	1,35	1,3	1,4
5) управление выполнением поставок	3,1	3,4	2,8
6) управление производственными процессами	2,1	1,9	2,3
7) участие в разработке новой продукции	3,35	4,1	2,6
8) управление запасами	2,35	2,9	1,8
9) управление возвратными потоками	3,25	3,4	3,1
Средний балл	2,85	3,06	2,64
Общая средняя оценка	3,17	3,4	2,94

Исходя из анализа, следует несколько выводов: во-первых, оценки персонала значительно ниже оценок руководства, что говорит о незнании

менеджмента обо всех логистических проблемах предприятия, во-вторых, средний балл по работе логистической системы – 3,17, является относительно низким. Следовательно, у организации существует обширный потенциал для развития логистического направления деятельности. Как, по мнению персонала, так и по оценкам руководства наиболее уязвимыми процессами логистической деятельности ООО «БАРТЭКС» являются управление спросом – 1,35 балла, управление производственными процессами – 2,1 балла. Данные процессы следует детально проработать для выявления узких мест при формировании логистической деятельности.

Для идентификации проблем показателей функционирования подсистемы распределения необходимо провести анализ проблемных областей на основе регрессионного анализа показателей КРІ логистической системы исследуемого предприятия.

КРІ – это показатели, которые отображают, насколько эффективно предприятие движется к выполнению своих целей и задач.

Показатели КРІ логистической деятельности ООО «БАРТЭКС» исходя из фактических данных компании представлены в табл. 2.8.

Таблица 2.8 - Показатели КРІ бизнес-процесса логистической деятельности ООО «БАРТЭКС»

	Рентабельность, %	Затраты на управление запасами	Скорость оборотов запаса	Число оборотов запаса	Количество обработанных заказов в единицу времени
2020	10,3	0,4	3,8	3,04	83,3
2021	9,7	0,42	4,08	2,89	116
2022	10,9	3,85	4,68	3,5	155

На предприятии наблюдается рост рентабельности, несмотря на рост стоимости управления запасами. Так же наблюдается рост числа оборотов и скорости оборотов заказов, что связано с расширением деятельности предприятия.

Итак, приведённые данные позволяют сделать следующие выводы. В ООО «БАРТЭКС» наблюдается рост рентабельности, что вызвано ростом

эффективности деятельности руководства в области управления продажами. В 2022 году на предприятии выросли затраты на управление запасами, по сравнению с 2020 годом. В ООО «БАРТЭКС» наблюдается положительная динамика роста скорости оборотов запасов и числа оборотов, это говорит об эффективной системе управления запасами на предприятии.

Также на предприятии наблюдается положительная динамика количества обрабатываемых заказов за единицу времени.

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

- рынок транспортно-логистических услуг имеет тенденцию к увеличению, однако, в связи с текущей мировой ситуацией, основной акцент должен быть сделан на внутренние перевозки;

- было выяснено, что прослеживается отрицательная динамика роста затрат на транспортировку и затратами на управление запасами на предприятии. При продолжении аналогичной тенденции состоянии компании может все больше ухудшаться.

Таким образом, в процессе исследования особенностей организации бизнес-процессов были выявлены основные недостатки в организации логистической деятельности предприятия ООО «БАРТЭКС». Несмотря на то, что в целом на предприятии выявлены положительные тенденции в управлении запасами, прослеживается отрицательная динамика роста затрат на транспортировку и затратами на управление запасами на предприятии. Данные показатели отрицательно влияют на рост себестоимости по предприятию и могут привести к снижению рентабельности продаж в будущем. Кроме того, анализ деятельности предприятия позволяет сделать вывод, что, несмотря на имеющиеся методы оценки деятельности предприятия, не существует налаженной системы оценки рисков, которые позволили бы повысить эффективность работы предприятия, за счёт снижения рисков событий.

3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОМПАНИИ

3.1 Разработка мероприятий по трансформации бизнес-процессов

В целях совершенствования бизнес-процессов деятельности ООО «БАРТЭКС» предлагаются следующие мероприятия:

- 1) модернизация складской логистики и полная автоматизация деятельности;
- 2) модернизация финансовой логистики при помощи автоматизации работы с дебиторской задолженностью в системе SAP.

I. Общий анализ процессов автоматизации учета товарно-материальных ценностей на ООО «БАРТЭКС» показывает, что существует разрыв: документы от поставщиков поступают в управление (и заносятся в систему складского учета), а приходные документы на местах в системе не регистрируются.

Документы на отпуск сопутствующих товаров со склада всегда регистрируются в системе. Таким образом, не существует автоматизированной системы контроля за соответствием прихода товаров по факту и номинальным количеством товаров, указанным в документах поставщиков.

При заготовлении товаров для перепродажи, исполняя требование нормативных документов, предприятие оформляет первичные электронные документы по формам: М-17, ТОРГ-1, ТОРГ-13, ТОРГ-29, 1-Т.

Очевидно, что в рамках существующих систем можно автоматизировать только те процессы в рамках единого информационного пространства, т.е. процессы, за которыми руководство организации имеет документальный контроль.

Отметим, что под термином «контроль» понимается возможность ознакомления с основными электронными файлами и регистрами

бухгалтерского учета на любой стадии процесса при условии, что все данные актуальны при просмотре и отражают реальное состояние процесса.

Таким образом, можно сделать вывод, что руководство ООО «БАРТЭКС» утратило над ним контроль с момента передачи процесса в ведомство и до предоставления агрегированных данных о внедрении. Кроме того, здесь отметим, что агрегированные данные о продажах товаров не в полной мере удовлетворяют аналитические потребности руководства.

WMS – это специальное программное обеспечение, обеспечивающее автоматизированное управление бизнес-процессами складской работы хозяйствующих субъектов. Система была разработана для упрощения управления логистикой в складском секторе. Предполагается, что это может быть достигнуто за счет использования упрощенных автоматизированных методов, полезных в повседневной деятельности предприятия, таких как планирование, организация, укомплектование персоналом, администрирование, управление складом и контроль за использованием имеющихся ресурсов, внутри, вокруг и на складе

WMS-система необходима, когда бизнес начинает удовлетворять уникальные (т.е. нестандартные) потребности клиентов в своей цепочке поставок и каналах сбыта. Более того, эти программные решения найдут применение в любой ситуации, когда инвентаризация и загруженность бизнеса превышают возможности ручной обработки с использованием электронных таблиц.

Пользователи систем управления складом WMS получают множество преимуществ, доступных для складских операций. Основными преимуществами являются скорость, снижение зависимости от персонала, сокращение документооборота, повышение производительности труда, повышение точности доставки, увеличение скорости работы подрядчиков, оптимизация использования складских площадей.

Для каждой работы регистрируется длительность ее выполнения и все параметры грузов, с которыми производились операции в рамках данной

работы (масса, объем, размер и др.). После завершения регистрации данные попадают в архив операций WMS-системы.

Нагрузку работников при выполнении любых операций, будь то приемка, переупаковка, размещение, отгрузка и др., можно просмотреть на экране начальника смены или начальника склада. Перечень выполненных работ с указанием коэффициентов формируется в отчеты. Кроме того, система дает возможность графического отображения динамики средней производительности за период в несколько дней, недель, месяцев.

Отметим, что для успешной автоматизации в принципе необходимо:

- чётко представлять схему товарооборота;
- привязать к схеме товарооборота и документооборот;
- исключить организационными решениями погрешность человеческого фактора (ошибки и воровство).

Система автоматизации движения на складе ООО «БАРТЭКС» должна удовлетворять следующим требованиям, то есть иметь определенные параметры, как:

- большая многоуровневая номенклатура;
- использование любого варианта штрих-кодирования, поддерживаемого торговым оборудованием для идентификации: товаров, паллет, ячеек;
- широкий спектр возможных учетных единиц измерения;
- хранение необходимых дополнительных характеристик о товаре: срок годности, поставщик, ГТД и другие;
- многофункциональный модуль по визуализации размещения товара (топографический склад) позволяющий в он-лайн режиме:
 - а) отслеживать адресное хранение товара (ячейки);
 - б) графическое отображение информации по физическому расположению зон, стеллажей, ячеек;
 - в) поддерживающие горизонтальные и вертикальные срезы склада; г) визуальное представление о степени заполненности ячеек;

д) настройка по отображению количества одновременно выводимых ячеек под каждое рабочее место;

в) широкие возможности фильтрации необходимой информации;

– оптимизация размещения принимаемого товара, а так же места хранения:

а) связь между характеристиками места хранения и характеристиками товаров;

б) соответствие определенных зон складского помещения определенным группам товаров;

в) оптимальное заполнение товаром мест хранения;

г) размещение товара по этажам в зависимости от рейтинга продажи;

д) дополнительные настраиваемые процедуры по возможности произвольного автоматизированного размещения в зависимости от внутренних параметров товара;

– оптимизация выдачи товара со склада: зависимость от удаленности выхода;

– поддержка широкого спектра складского оборудования для сбора данных:

а) штрих сканеры и штрих принтеры;

б) различные модели терминалов сбора данных, в том числе и радиочастотные;

– управление складским персоналом:

в) распределение заданий между складскими сотрудниками;

г) четкое взаимодействие операторов склада;

д) контроль выполненных работ;

– комплектование товара и печать комплектовочных документов;

– печать необходимых внутренних форм отчетности.

Оперативность и автоматический режим отражения операций в системе достигнуты при помощи беспроводного доступа по стандарту WiFi между терминалами сбора данных и сервером системы (рис. 3.1).

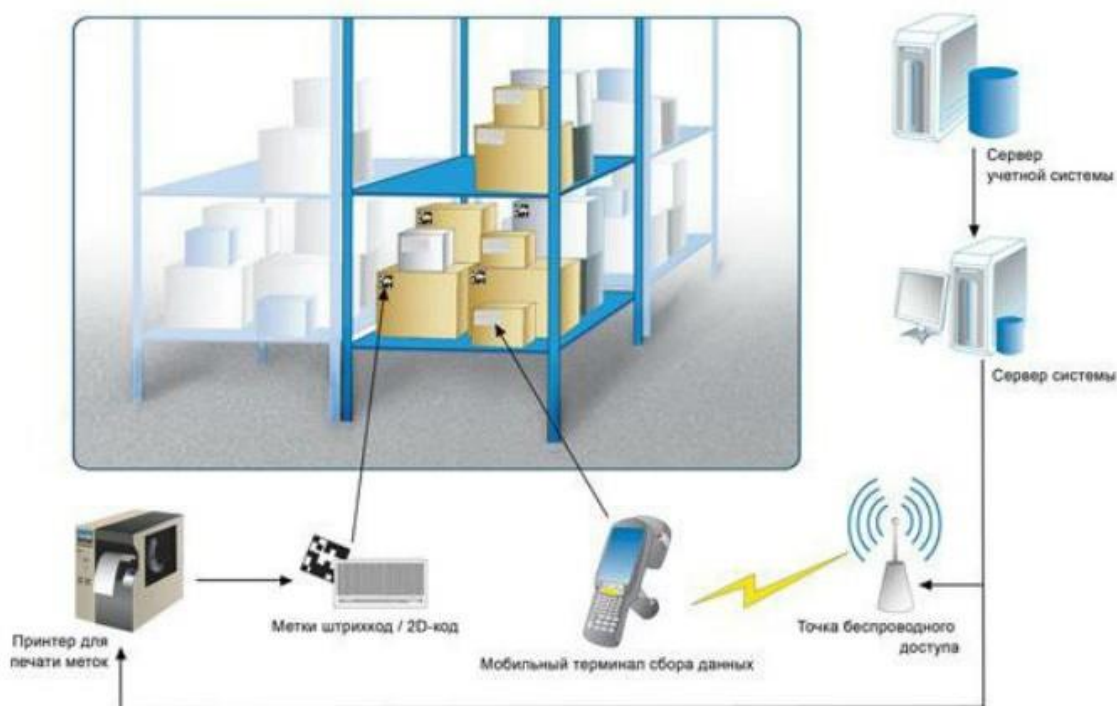


Рисунок 3.1 – Маркировка и учет товаров с помощью меток

Автоматическая корректировка уровня запасов на складе ООО «БАРТЭКС» позволит сократить расходы, увеличить прибыль и высвободить оборотные средства. Научиться управлять запасами и влиять на процесс распределения продукции – задача любого менеджера. Для ее решения потребуются определенные экономические знания и использование методов управления.

На складах ООО «БАРТЭКС» используются компьютерные программы для оперативного определения места хранения товара. Это позволяет использовать переменное свободное пространство для хранения, обеспечивая при этом оптимальное использование устройства. Но при этом, как было выше показано, далеко не все возможности автоматизации складской деятельности предприятия использованы.

II. Вследствие больших объемов продаж и с целью модернизации финансовой логистики, ООО «БАРТЭКС» предлагается автоматизировать работу с дебиторской задолженностью в системе SAP, при помощи которой

можно производить автоматическую блокировку заказа при соблюдении одного из следующих условий:

- просрочка оплаты более 21 дня (с момента окончания отсрочки платежа);
- превышение кредитного лимита (согласованной суммы единовременной задолженности за ранее поставленный, но неоплаченный товар).

Создание кредитного условия в SAP: создание мастер даты дебитора – XD01.

Заведение кредитных условий FD32:

- Y01 – дополнительная отсрочка платежа (21 день) для всех клиентов HoReCa;
- Y02 – кредитный лимит (с указанием максимальной суммы задолженности) для дистрибуторов;
- массовое заведение кредитных условий финансовым контролером по таблице Excel (рис. 3.2).

Дебитор	79108966	АО "Санофи Россия"
СлужбКнтрлКредит	7901	Credit control Russia

Лимит кредитования		
Лимит кредитования		Итого Деб
Кредитный счет	79108966	Особое об
Степень исчерпанн.	999,99 %	Стоим. пр
Дата кред. горизонта		Итого по с
		ОбеспДеб

Внутренние данные		
Класс риска	Y01	risk category 001
Группа исполнителей		
КредГруппа клиентов		
Группа клиентов		ПоследПр
Ссылочная дата		СледПров

Рисунок 3.2 – Кредитные условия в финансовом контролере в таблице Excel

Регламент работы с использованием автоматической системы SAP следующий:

1. Менеджер формирует заказ:
 - если у покупателя нет просроченных отгрузок и сумма его кредитного лимита не превышена, поставка формируется без блока;
 - если у покупателя выполняется 1 или 2 условие, то система уведомляет менеджера сообщением и заказ не будет отгружен (блокируется) (рис. 3.3).

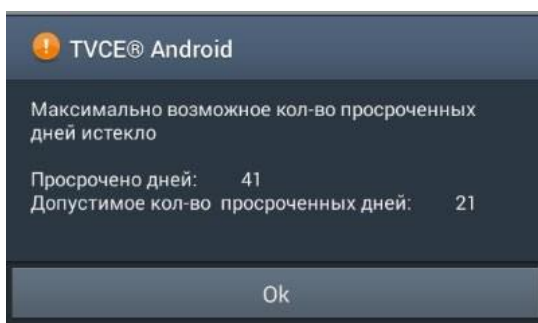


Рисунок 3.3 – Уведомление системы о просрочке

2. Менеджер направляет заказ оператору.
3. Оператор обрабатывает заказ и заносит в SAP:
 - если у покупателя нет просроченных отгрузок или сумма его кредитного лимита не превышена, поставка формируется без блока;
 - если у покупателя выполняется 1 или 2 условие, заказ блокируется и оператор уведомляет об этом ответственного менеджера и финансового контролера по электронной почте.
4. Менеджер информирует клиента о наличие задолженности и блокировки заказа.
5. Клиент оплачивает:
 - просроченные отгрузки (если просрочка > 21дня);
 - сумму, достаточную для отгрузки в рамках кредитного лимита (если превышен кредитный лимит).

6. Снятие блока и реализация товара возможна только после погашения задолженности (поступление денежных средств на р/счет продавца).

1. При поступлении оплаты, финансовый контролер разблокирует заказ и уведомляет об этом оператора и менеджера по электронной почте.

2. В исключительных случаях отгрузка заблокированного заказа может быть авторизована финансовым контролером (до 12 000 руб.) или региональным директором.

9. Осуществление контроля заблокированных заказов:

- в конце недели (каждую пятницу) оператору необходимо проверять неотгруженные заказы в статусе блок;
- ставить заказ при условии ожидания поступления оплаты в ближайшее время;
- вносить изменения в заказ при условии поступления платежа от клиента;
- сторнировать заказ в случае неоплаты клиентом;
- при закрытии месяца все неотгруженные заказы должны быть сторнированы в обязательном порядке.

Весь алгоритм процесса автоматизированного кредитного контроля приведен в Приложении А.

3.2 Эффективность предложенных мероприятий

Программный состав предлагаемой системы модернизации складской логистики и полной автоматизации деятельности: система управления складом; модуль интеграции с учетной системой заказчика. Аппаратный состав системы:

- метки со штрих-кодом или RFID-метки;
- мобильные терминалы сбора данных;
- принтер для подготовки меток;
- оборудование для организации WiFi-сети.

Предлагаемый проект внедрения WMS на ООО «БАРТЭКС» состоит из нескольких этапов.

Этап 1.

- анализ проблем и задач, стоящих перед службой материально-технического снабжения;
- разработка логистического проекта для строящегося или модернизируемого склада;
- детальная разработка технологии работы склада под управлением WMS;
- настройка WMS и ее интеграция с системами заказчика. Этап 2.
- подготовка склада к внедрению WMS;
- подготовка персонала склада к работе с WMS;
- внедрение WMS-системы, поставка необходимого оборудования.

Этап 3.

- запуск и ввод решения в эксплуатацию;
- сопровождение и техническая поддержка.

Краткое описание WareHouse Managment Sistem (WMS).

В таблице 3.1 приведена стоимость лицензий прикладного решения системы управления складом CargoPrime: WMS.

Таблица 3.1 – Стоимость лицензий прикладного решения системы управления складом CargoPrime: WMS

Платформа 1С 8	Стоимость, руб.
1С:Предприятие 8.3 Базовая поставка	10800
1С:Предприятие 8.3 Лицензия на сервер x86-64 (программная защита)	
1С: Предприятие 8.3 Клиентская лицензия на 10 рабочих мест	34500
1С: Предприятие 8.3 Клиентская лицензия на 20 рабочих мест	65000
Управление контейнерным терминалом	
«CargoPrime: Управление контейнерным терминалом». Модуль учета основных операций	200000
«CargoPrime: Управление контейнерным терминалом». Модуль диспетчеризации внутритерминальных операций	150000
«CargoPrime: Управление контейнерным терминалом». Модуль биллинга	100000

«CargoPrime: Управление контейнерным терминалом». Модуль WEB доступа (заявки, отчет, документооборот)	60000
Управление грузовым терминалом	
«CargoPrime: Управление грузовым терминалом»	200000
Управление автомобильным терминалом	
«CargoPrime: Управление автомобильным терминалом»	200000
«CargoPrime: WMS»	300000
Система управления складом (WMS)	
«CargoPrime: WMS» Адресное хранение	50000
«CargoPrime: WMS» Расчет услуг	50000
«CargoPrime: WMS Option» Модуль с требуемым функционалом	50000
Управление экспедиторской деятельностью	
«CargoPrime: Мультиmodalный Экспедитор»	75000
Подключение пользователей	
Клиентский доступ ко всем конфигурациям на 1 пользователя, в том числе для подключения Терминалов сбора данных	8000

В общей сложности приобретение данной системы с учетом подключения 10 пользователей автоматизации обойдется ООО «БАРТЭКС» в 800 тыс. руб.

Что касается реализации проекта модернизации финансовой логистики при помощи автоматизации работы с дебиторской задолженностью в системе SAP в регионах, то его этапы и стоимость приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Этапы реализации проекта автоматизации кредитного контроля

Наименование этапа	Сроки реализации этапов проекта	Цена	Стоимость
Информация о задолженности более 21 дня в еженедельном отчете о дебиторской задолженности	1 неделя	Внедрение кредитного контроля SAP – 120000 руб.	120000 + (9000×3) = 147000 руб.
Обновление информации о кредитных лимитах, утверждение кредитных лимитов с управляющими обособленных подразделений	1 неделя	Стоимость одного рабочего места (лицензия) – 9000 руб.	– единовременные расходы
Массовое заведение условий в систему SAP	2 недели	Поддержка (в год) – 6% стоимости всех лицензий	Постоянные расходы – 27000×0,06= 1620 руб. в год
Обучение операторов по заведению условий для новых клиентов	2 недели		

Таким образом, внедрение автоматизированной программы кредитного контроля планируется осуществить за 3 месяца текущего года. Общая сумма затрат на внедрение системы составит – 147 тыс. руб. Ежегодный платеж за поддержку – 1,62 тыс. руб.

В результате внедрения комплекса решений по автоматизации учета и прогнозирования товарно-материальных запасов на складе на ООО «БАРТЭКС» и реализации проекта автоматизации кредитного контроля внешний экономический эффект выглядит следующим образом:

- руководству и сотрудникам предприятия станет легче осуществлять управление заказами;
- уменьшатся затраты времени сотрудников на работу с информационной системой;
- уменьшится количество человеческих ошибок при работе с информационной системой;
- увеличится эффективность логистики управления дебиторской задолженностью.

В результате опроса нескольких ключевых сотрудников ООО «БАРТЭКС», были получены усредненные ответы по поводу возможных улучшений в экономических показателях организации.

Так, предполагается, что:

1. Увеличится выручка компании за счет роста объема оказания услуг (меньше простоев из-за оптимальных размеров запасов на складе, больше вариантов видов работ) в среднем на 5% от текущего уровня выручки.

$241759 + 5\% = 253847$ тыс. руб., т.е. выручка увеличится на 12088 тыс. руб.

2. Увеличится прибыль компании за счет роста выручки в среднем на 7 %:

$787 + 7\% = 842$ тыс. руб., т.е. прибыль увеличится на 55 тыс. руб.

3. Сократится дебиторская задолженность на 15%, вследствие чего произойдет увеличение реального притока денежных средств, а значит, разность между значениями дебиторской задолженности на начало и конец периода прибавится к чистой прибыли.

$$44763 - 15\% = 38049 \text{ тыс. руб.}$$

Сократится дебиторская задолженность на 15%, то есть, своевременная собираемость выручки улучшится. При этом экономия от сокращения использования кредитных средств составит 2563 тыс. руб., убытки от списания безнадежной кредиторской задолженности сократятся на 1236 тыс. руб., расхода на взыскание кредиторской задолженности сократятся на 963 тыс. руб., расходы на администрирование кредиторской задолженности также сократятся.

$$\text{Эффект} = \text{экономия} = 2563 + 1236 + 963 + 168 = 4930 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Суммарный эффект} = 4985 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Эффективность} = (4985 / 947) * 100\% = 105,3$$

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий окупится уже в первый год.

Таким образом, при анализе управления бизнес-процессами в ООО «БАРТЭКС» были выявлены проблемы в сфере организации складской логистики и в сфере финансовой логистики. Это связано с отсутствием надлежащих грузовых складов и площадей отгрузочного терминала. ООО «БАРТЭКС» пытается интегрировать технологическую цепочку поставок в существующее поле. Решение таких проблем может заключаться в стремлении повысить автоматизацию организационной складской деятельности. Следовательно, своевременная доставка закупленных товаров от поставщиков в ООО «БАРТЭКС» позволит разгрузить склад.

Более того, для такой проблемы одним из наиболее приемлемых решений, предложенных для обращения в ООО «БАРТЭКС», является автоматическая рационализация объема заказа. В целом оптимизация

управления цепями поставок – это задача, которую необходимо постоянно решать и совершенствовать.

С внедрением автоматизированной системы управления складом ООО «БАРТЭКС» проект позволит оптимизировать логистические бизнес-процессы и внедрить новые технологии складских операций. Поэтому ООО «БАРТЭКС» добьется более высокого уровня обслуживания клиентов за счет увеличения складских мощностей, повышения производительности труда сотрудников и эффективного использования складской техники. Все это происходит при экономии места при использовании товаров, снижении затрат на хранение, обработку и распределение.

Внедрение процедур автоматического кредитного контроля позволит оптимизировать работу с дебиторской задолженностью, уменьшить размер и долю дебиторской задолженности в структуре баланса и увеличить чистую прибыль организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Бизнес-процессы в любой организации, работающей сегодня, позволяют охарактеризовать многие элементы общей системы предприятия. Но прежде всего он позволяет анализировать эффективность управления компанией через существующий менеджмент.

Специалисты в области современных научных дисциплин, экономики и управления бизнес-процессами уже не предъявляют это формообразующее требование к организациям, в которых сегодня функционируют бизнес-процессы, поскольку в XXI веке методы и методы не могут рассматриваться как важнейшие критерии при описании процессов. Думайте об этом как о том, как работают бизнес-процессы, как они соотносятся друг с другом и какие показатели эффективности и производительности показывают.

Однако очевидно, что в современных реалиях наиболее эффективно структурировать бизнес-процессы в организациях на основе процессного подхода, позволяющего создать в организациях систему управления, отвечающую за определение связей между функциональными направлениями и ролью каждого отдельного элемента в структуре.

В то же время реализация процессного подхода позволяет реализовать многие преимущества системы и оптимизировать (в ряде случаев автоматизировать) контроль и управление бизнес-процессами. Кроме того, процессный подход требует разработки планов стратегического развития в организации, так как управление процессами априори требует наличия руководящих принципов. Вне этого понимания процесс становится рутинным и все управленческие действия предпринимаются просто для поддержания текущего состояния системы.

Непрозрачность бизнес-процессов является проблемой для организаций самых разных размеров и уровней. Это приводит к задержкам в принятии эффективных экономических и управленческих решений. В этом же контексте увеличиваются затраты на техническое обслуживание

оборудования и поддержание состояния технологического процесса. Со временем возникает дублирование операций, коммуникация внутри организации усложняется и бюрократизируется, информация теряется.

ООО «БАРТЭКС» - это транспортная компания, которая осуществляет перевозку грузов по всей России и странам СНГ.

ООО «БАРТЭКС» организовано в 2015 году и функционирует на рынке транспортных услуг 8 лет и является одним из крупнейших перевозчиков Сибири и Алтайского края.

Основными потребителями транспортных услуг ООО «БАРТЭКС» являются «Лента», «Технониколь», «Балтика», «Магнит», «Спортмастер», «Сибур», «МВидео», «Мираторг», «KDV», «Окей», «Детский мир», торговые сети «Монетка» и «Светофор» и другие.

При проведении операций в ООО «БАРТЭКС» распределительная логистика включает в себя следующие этапы: планирование объемов товарной товаров, выбор и организация каналов сбыта, организация складирования и хранения товаров, предпродажная доработка товаров, упаковка, доставка и транспортировка.

По результатам анализа бизнес-процессов ООО «БАРТЭКС» были выявлены основные проблемы: нерациональная организация цепей поставок запасов, неэффективное распределение реализованной товарной продукции, недостаточно эффективная организация работы склада.

Организация складского хозяйства является одним из важных факторов рентабельной работы ООО «БАРТЭКС», так как от правильной организации зависит своевременность и бесперебойность отгрузки товаров потребителям и комплектации материальными ресурсами собственного процесса производства, а также сокращение затрат, связанных с порчей, пересортицей и потерями товаров, при их хранении.

Проведенные в ходе исследования оценка деятельности организации, ее бизнес-процессов и выполненные разработки позволили сделать следующие выводы и предложения.

Организация складского учета товаров достаточно сложный процесс, но благодаря средствам автоматизации, контроль над товаром может стать удобным, простым, эффективным и менее затратным по времени. Применяя системы автоматизации складского учета, предприятию не нужно искать дорогостоящих специалистов или дополнительный инструментарий.

Текущая частичная автоматизация складской деятельности ООО «БАРТЭКС» с помощью программы «Система складского учета», разработанной ООО ДК «Логистики», уже устарела. Кроме того, она не имеет единой учетной базы с остальными программами, используемыми на предприятии, а именно, с «1С» (версия 8.2).

Поэтому предлагается обновить программное обеспечение до «1С Предприятие 8.3», которая консолидирована с программой автоматизации работы склада «CargoPrime: WMS». Помимо прочего, эта программа позволит вести учет многих логистических операций.

В результате предложенных рекомендаций по совершенствованию системы управления складом ООО «БАРТЭКС» получит дополнительную прибыль.

Вследствие больших объемов продаж вторым мероприятием предложено совершенствование финансовой логистики организации при помощи автоматизации работы с дебиторской задолженностью в системе SAP, при помощи которой можно производить автоматическую блокировку заказа при соблюдении определенных условий. Внедрение автоматизированной программы кредитного контроля планируется осуществить в течение 3 месяцев.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Авхадиева, Э. А. Реинжиниринг бизнес-процессов в условиях внедрения современных методов управления предприятием / Э. А. Авхадиева, Е. А. Ехлакова, В. Н. Макришин // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия : Сборник статей XXI Международной научно-практической конференции, Пенза, 24–25 февраля 2022 года / Под редакцией Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 8-10.

2 Агаев, Т. Ш. Реинжиниринг бизнес-процессов автотранспортного хозяйства / Т. Ш. Агаев // Актуальные вопросы общества, науки и образования : сборник статей III Международной научно-практической конференции в 2 частях, Пенза, 15 января 2023 года. Том Часть 1. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 39-43.

3 Алборова, С. М. Управление бизнес-процессами в условиях цифровизации / С. М. Алборова, К. П. А. Хама, Б. Ю. Уланов // Студенческий форум. – 2023. – № 1-2(224). – С. 33-35.

4 Алексеева, Н. В. Риск-менеджмент в управлении кризисным состоянием организации / Н. В. Алексеева, Н. А. М. Ибрахем // Молодежь и инновации : Материалы XIX Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов и студентов, Чебоксары, 10 марта 2023 года. – Чебоксары: Чувашский государственный аграрный университет, 2023. – С. 606-612.

5 Арсентьев, В. М. Реинжиниринг бизнес-процессов при инновационном преобразовании производства / В. М. Арсентьев // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 3.

6 Ахраменя, А. С. Влияние санкций 2022 года на управление бизнес-процессами международных компаний на российском рынке / А. С.

Ахрамения, М. Н. Поддубная // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 1-1(95). – С. 17-21.

7 Баканов, А. О. Реинжиниринг бизнес-процессов в органах государственной власти / А. О. Баканов, Ю. В. Алексахина // Управление устойчивым инновационным развитием России в условиях цифровой трансформации : материалы Международной научно-практической конференции памяти заслуженного деятеля науки РФ В.И. Кравцовой, Москва, 15 декабря 2022 года. – Москва: Московский Политех, 2023. – С. 35-41.

8 Бандурина, И. П. Исследование инноваций в процессе разработки новых продуктов и услуг на основе реинжиниринга / И. П. Бандурина, А. Ю. Казанов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 2. – С. 397-401.

9 Бужеев, Т. С. Сущность реинжиниринга бизнес-процессов страховой деятельности / Т. С. Бужеев // Лучшие научные проекты и исследования 2023 : сборник статей IV Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 30 апреля 2023 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 43-48.

10 Буханцева, С. Н. Цифровизация бизнес-процессов промышленных предприятий / С. Н. Буханцева. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "СОЛОН-Пресс", 2023. – 104 с.

11 Григорян, Л. К. Возможности реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента системы управления / Л. К. Григорян // Вектор экономики. – 2023. – № 1(79).

12 Данилов, В. С. Автоматизация бизнес-процессов на предприятии с помощью системы ELMA BPM / В. С. Данилов // Наука и технологии: перспективы развития и применения : сборник статей Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 19 января 2023 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. – С. 211-217.

13 Долженков, С. Л. Теоретические подходы к системе управления проектами / С. Л. Долженков // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6, № 1. – С. 309-316.

14 Долинченко, А. М. Развивающий реинжиниринг бизнес - процессов, как один из способов конкурентной борьбы / А. М. Долинченко // Социум - наука - инновации : Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Казань, 13 февраля 2023 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2023. – С. 37-40.

15 Журавлева, С. А. Значение информационных технологий в реинжиниринге бизнес-процессов / С. А. Журавлева // Современные тенденции в развитии экономики энергетики : Сборник материалов III Международной научно-практической конференции, Минск, 01 декабря 2022 года. – Минск: Белорусский национальный технический университет, 2023. – С. 157-159.

16 Изюмова, Н. Ю. Логистические аспекты транспортно-экспедиционной деятельности предприятия / Н. Ю. Изюмова, И. И. Мухина, А. В. Смирнова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1(150). – С. 1190-1194.

17 Кирильчук, С. П. Пути совершенствования осуществления бизнес-процессов предприятия / С. П. Кирильчук, С. А. Салиджанова // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 248-250.

18 Колесников, А. В. Развитие реинжиниринга бизнес-процессов / А. В. Колесников, В. А. Зайцева // Перспективные научные исследования: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей международной научной конференции, Санкт-Петербург, 10 января 2023 года. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью

«Международный институт перспективных исследований имени Ломоносова», 2023. – С. 77-79.

19 Кондратьева, М. Н. Управление бизнес-процессами промышленного предприятия / М. Н. Кондратьева, А. В. Зыкова // Устойчивое развитие в современном нестабильном мире: проблемы теории и практики. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью "Санкт-Петербургский центр системного анализа", 2023. – С. 199-203.

20 Крючков, Д. С. Основные принципы современного менеджмента, моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов / Д. С. Крючков, А. Г. Дмитриев // Russian Economic Bulletin. – 2023. – Т. 6, № 1. – С. 283-287.

21 Левкин, Г. Г. Контроллинг логистических систем / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. – 2-е издание, исправленное и дополненное. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство ЮРАЙТ", 2023. – 167 с.

22 Леонтьева, А. С. Реинжиниринг бизнес-процессов группы компаний по разработке и сопровождению программного обеспечения удаленного мониторинга бурения / А. С. Леонтьева // Подготовка профессиональных кадров в магистратуре для цифровой экономики (ПКМ-2022). – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича, 2023. – С. 412-415.

23 Мустахитдинова, Ю. А. Реинжиниринг бизнес - процессов предприятия / Ю. А. Мустахитдинова // Проблемы внедрения результатов инновационных исследований и пути их решения. – Sterlitaamak: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство международных исследований", 2023. – С. 167-169.

24 Назина, С. Л. Реинжиниринг бизнес-процессов гостиничного комплекса за счет внедрения автоматизированной информационной системы / С. Л. Назина // Экономика и социум. – 2023. – № 1-1(104). – С. 620-633.

25 Нестерук, Д. Н. Разработка процессной модели управления проектной деятельностью вуза / Д. Н. Нестерук // Устойчивое развитие в современном нестабильном мире: проблемы теории и практики. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью "Санкт-Петербургский центр системного анализа", 2023. – С. 211-216.

26 Олимпиев, А. В. Менеджмент транспортной организации / А. В. Олимпиев, С. В. Олимпиева. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2023. – 184 с.

27 Павленок, А. А. Инструменты моделирования бизнес-процессов энергосбытовых компаний / А. А. Павленок // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 2(148). – С. 40-54.

28 Политыко, Е. А. Теоретические аспекты реинжиниринга бизнес-процессов / Е. А. Политыко, И. О. Барбаков, Ю. А. Зобнин // Современные информационные технологии в социологии, экономике, политике (СИТ-2021). – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2022. – С. 236-240.

29 Проектный подход в анализе систем коммуникации / А. И. Терехова, И. А. Шевцова, В. Д. Адамович, А. Д. Бенарадская // SCIENCE AND Technology research - 2023. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2023. – С. 29-33.

30 Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. К. Васильева, О. В. Тахумова, А. Е. Ефименко, З. В. Терещенко // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 2(55). – С. 25-28.

31 Реинжиниринг бизнес-процессов / А. Сейтиев, С. Гурбанов, П. Хайтеков, С. Мередов // , 28 февраля 2023 года, 2023. – С. 7-13.

32 Рузиков, В. Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов организации как способ выхода из кризиса / В. Ю. Рузиков // Молодежные идеи России - 2022 (МИР - 2022) : Материалы IV национального научного форума молодежи, Энгельс, 25 января 2022 года. – Энгельс: Общество с ограниченной

ответственностью "Институт научных исследований и развития профессиональных компетенций", 2022. – С. 93-96.

33 Румянцева, Ю. В. Реинжиниринг и моделирование бизнес-процессов / Ю. В. Румянцева, Т. И. Никитина // Инновационная экономика и право. – 2022. – № 1(20). – С. 78-82.

34 Смолякова, Н. В. Оптимизация банковских бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации / Н. В. Смолякова // Финансовая экономика. – 2023. – № 2. – С. 69-71.

35 Современные инструменты бизнес-аналитики как ключ для повышения эффективности работы информационной системы / А. В. Шибанов, Д. В. Третьяков, К. В. Оводкова, К. Н. Жучков // Автоматизация и информатизация ТЭК. – 2023. – № 1(594). – С. 5-11.

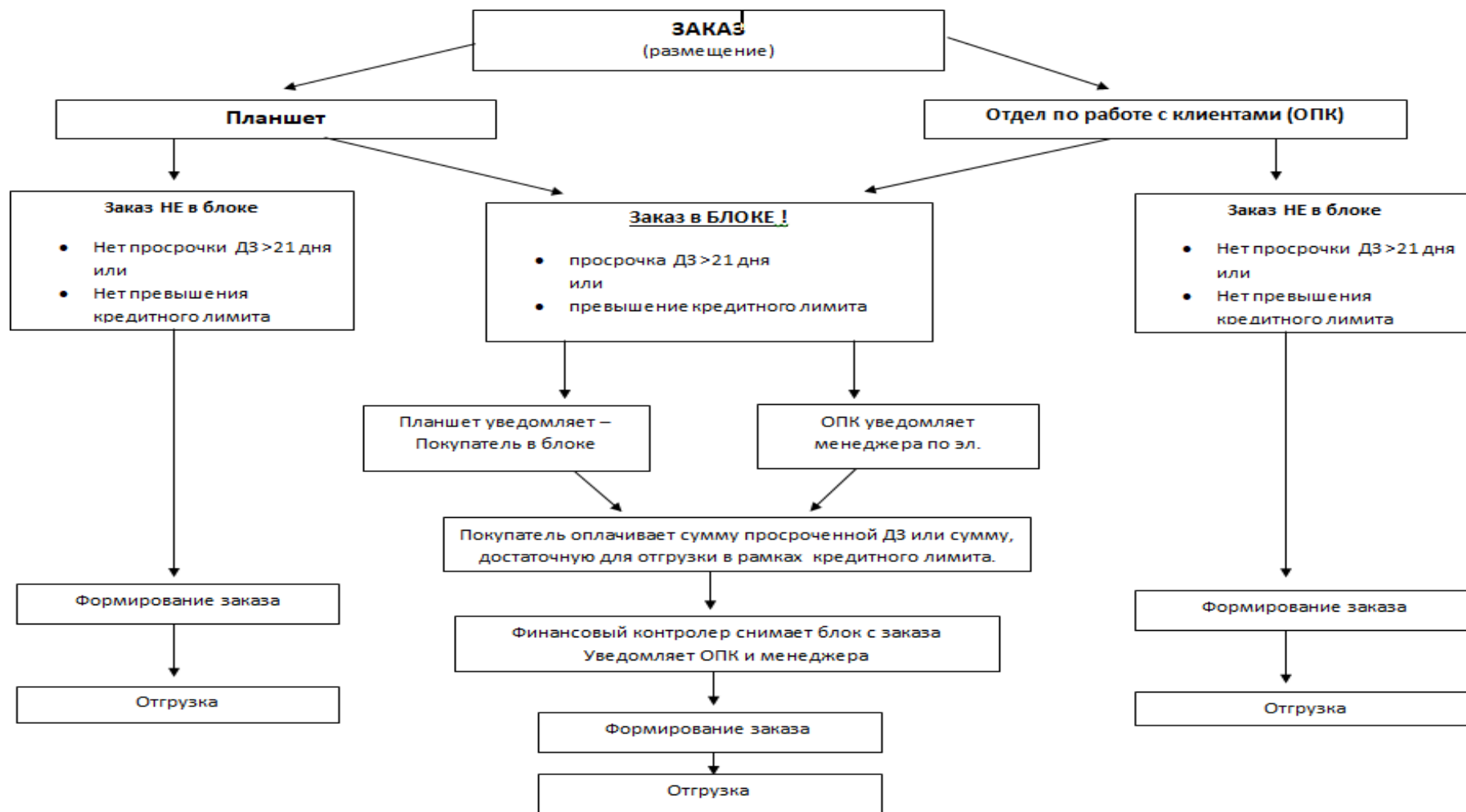
36 Темукуев, Т. Б. Управленческий инструментарий, применяемый в реинжиниринге бизнес-процессов / Т. Б. Темукуев // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 2(128). – С. 168-177.

37 Унанян, Е. Б. Реинжиниринг бизнес-процессов и его эффективность / Е. Б. Унанян, В. Н. Сидорова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2022. – № 2. – С. 126-131.

38 Уфимцева, С. Н. Методика реинжиниринга бизнес-процессов организации / С. Н. Уфимцева // Молодой ученый. – 2022. – № 11(406). – С. 183-185.

39 Фаттахов, Х. И. Моделирование бизнес-процессов предприятия / Х. И. Фаттахов, М. А. Силенов. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2023. – 114 с.

40 Шишенина, О. Д. Реинжиниринг бизнес-процессов как способ реструктуризации предприятия / О. Д. Шишенина, Е. А. Ехлакова, А. А. Шашков // Опыт и проблемы реформирования системы менеджмента на современном предприятии: тактика и стратегия. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. – С. 315-317.



Процесс кредитного контроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

« ____ » _____ Г.

(подпись выпускника)

Индюков М.В.
(Ф.И.О.)