

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ОТЧЕТ

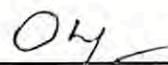
по производственной
технологической практике

Студент
группы ММН-23-СУ1



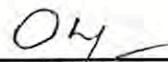
А.В. Светобатченко

Руководитель
канд. экон. наук, доцент



О.В. Недолужко

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доцент



О.В. Недолужко

Владивосток 2025

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ЗАДАНИЕ

на производственную технологическую (проектно-технологическую) практику

Студент: Светобатченко Алиса Вячеславовна
Группы: ММН-23-СУ1

Срок сдачи отчета: 25.01.2025

Содержание отчета по производственной технологической практике:

Введение: определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения.

1. Краткая информация о деятельности организации (история развития, виды деятельности, основные деловые партнеры, целевые рынки и конкуренты, стратегические цели и миссия, основные экономические показатели деятельности в динамике за 3 года) (ПКВ-1)

2. Индивидуальное задание в соответствии с выбранной темой (ПКВ-1)

9 Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов организации. Связь совершенствования бизнес-процессов со стратегией.

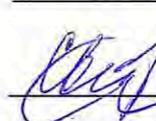
Заключение. Сделать вывод по результатам исследования (ПК-1)

Список использованных источников (не менее 20-ти позиций) Составить список литературы, включающий учебную литературу, профессиональные базы данных и профессиональные Интернет-ресурсы.

Руководитель практики
канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления

 Недолужко О.В.

Задание получил:

 Светобатченко А.В.

РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студент _____ Светобатченко Алиса
Вячеславовна _____

Фамилия Имя Отчество

Кафедра _____ экономики и управления _____ гр. _____ ММН-23-СУ1 _____

Руководитель практики _____ Недолужко
О.В. _____

Фамилия Имя Отчество

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел _____

С правилами трудового распорядка ознакомлен _____ Светобатченко А.В.
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	05.11.2024	ОЧ —
	Инструктаж по технике безопасности	05.11.2024	ОЧ —
2. Основной	Обработка и систематизация фактического и литературного материала	05.11.2024-30.11.2024	ОЧ —
	Структурирование информации	02.12.2024-28.12.2024	ОЧ —
3. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	13.01.2025-25.01.2025	ОЧ —

Руководитель практики
канд. экон. наук, доцент кафедры экономики и управления _____ Светобатченко А.В.

Руководитель учебной практики
канд. экон. наук, доцент, доцент

_____ Недолужко О.В.

Содержание

Введение	3
1 Краткая информация о деятельности предприятия	5
1.1 История развития	5
1.2 Стратегические приоритеты и преимущества компании	5
1.3 Виды деятельности	9
1.4 Основные деловые партнеры.....	9
1.5 Экономические показатели компании	10
2. Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов организации. Связь совершенствования бизнес-процессов со стратегией	22
2.1 Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов организации	22
2.2 Связь совершенствования бизнес-процессов со стратегией	29
Заключение	34
Список используемой литературы	35

Введение

В условиях современных экономических реалий интеграция передовых инструментов и методологий в уже устоявшиеся бизнес-модели становится не просто актуальной, а необходимой для успешного функционирования и развития компаний. Крупные дистрибьюторы, занимающиеся поставками автомобильных запчастей и косметики, сталкиваются с множеством сложностей, среди которых можно выделить растущую конкуренцию, изменчивость потребительских предпочтений и технологические новшества. Эти факторы требуют от организаций не только адаптации к новым условиям, но и стремления к постоянному совершенствованию бизнес-процессов, что актуализирует необходимость их глубокого анализа.

Рынок автомобильных запчастей сейчас переживает динамичное развитие. С увеличением парка автомобилей и ростом их эксплуатации повышается потребность в качественных и доступных запчастях. Параллельно с этим, рынок косметики также демонстрирует тенденцию к росту, что обусловлено усилением конкуренции и разнообразием предлагаемых товаров. Потребители становятся всё более требовательными и ожидают от дистрибьюторов не только разнообразного ассортимента, но и высококачественного сервиса, быстрой доставки и прозрачной ценовой политики. В таком контексте компаниям необходимо акцентировать внимание на клиентском опыте и выстраивании долгосрочных отношений с потребителями, что является одним из важнейших факторов конкурентоспособности.

Задачами данного исследования являются:

- анализ текущих бизнес-процессов дистрибьюторов автозапчастей и косметики с целью выявления слабых мест и возможностей для оптимизации;
- оценка влияния современных трендов и предпочтений потребителей на стратегию организации;
- исследование возможностей применения Agile-методологий для улучшения внутренней структуры и клиентского сервиса.

Для достижения поставленных задач будут применяться методы, такие

как:

- качественный и количественный анализ существующих бизнес-процессов: сбор данных через интервью, опросы и анализ документации;
- кейсовые исследования успешных компаний, использующих Agile-методологии в своей деятельности;
- метод SWOT-анализа для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз на рынке.

Анализ бизнес-процессов в крупных компаниях, занимающихся дистрибуцией автомобильных запчастей и косметики, является важным инструментом для выявления слабых звеньев и узких мест, которые могут препятствовать оптимизации работы. Исследование процессов позволит понять, насколько они адаптированы к современным требованиям рынка и клиента. Кроме того, такой анализ даст возможность выявить направления, в которых можно внедрять новшества и современные инструменты, такие как Agile, для повышения уровня гибкости, скорости реагирования на изменения и улучшения качества обслуживания клиентов.

Применение Agile-методологий в дистрибуции не только позволяет улучшить внутренние процессы компании, но и способствует более эффективной работе с клиентами, улучшая их удовлетворенность и лояльность. Команды, работающие по принципам Agile, способны быстро адаптироваться к изменениям рынка и реагировать на запросы потребителей, что крайне важно для поддержки конкурентоспособности.

Таким образом, цель данного отчета заключается в комплексном анализе бизнес-процессов крупных дистрибьюторов автомобильных запчастей и косметики с акцентом на их модернизацию и координацию с современными требованиями рынка. Будут выявлены не только существующие проблемы, но и возможности для улучшения и дальнейшего развития, чтобы помочь компании не только удержаться на плаву в условиях меняющихся рынков, но и занять лидирующие позиции, активно отвечая на запросы своих клиентов.

1 Краткая информация о деятельности предприятия

1.1 История развития

Компания «Юником» была основана в 1995 г. и на сегодняшний день является одним из лидеров российского рынка автомобильных товаров. Сеть филиалов компании обеспечивает поставки качественной продукции и удобные сервисы клиентам по всей территории Российской Федерации. Продуктовый портфель компании постоянно развивается в следующих основных направлениях: автозапчасти, автохимия, автокосметика и автопринадлежности. Работа компании построена на прямом сотрудничестве с крупными зарубежными производителями, завоевавшими международное признание.

Эксклюзивные бренды являются визитной карточкой компании, многие производители полностью доверили нам продвижение и дистрибуцию своих брендов на территории РФ и стран СНГ. В результате многолетнего сотрудничества эта продукция заняла лидирующие позиции на рынке России, а для большинства производителей эксклюзивных брендов «Юником» теперь является крупнейшим зарубежным клиентом-дистрибьютором.

С 2017 г. «Юником» является участником Nexus Automotive International, глобального альянса лидеров рынка автомобильных компонентов.

Миссия компании – создавать уникальные решения, объединяя интересы поставщиков, клиентов и потребителей. Устойчиво развиваться вместе [1].

1.2 Стратегические приоритеты и преимущества компании

Компания непрерывно укрепляет взаимоотношения с клиентами компании. Исследуя рынок, сотрудники компании постоянно расширяют портфель продукции и улучшает качество сервисов в соответствии с потребностями клиентов и конечных потребителей.

Компания объединяет усилия с поставщиками для развития ассортимента и продвижения брендов продукции. «Юником» ориентирован на долговременное партнерство с поставщиками, в основе которого – взаимное доверие и поддержании инициатив каждой стороны.

Компания ежегодно расширяет территорию присутствия и открывает новые региональные подразделения, для улучшения качества обслуживания клиентов. Чтобы увеличивать продажи продукции у наших клиентов, ассортимент и программы продвижения брендов адаптируются под потребности каждого региона.

Компания постоянно повышает эффективность и качество бизнес-процессов, внедряя современные технологии в области логистики и системах продаж. Это позволяет оптимизировать наши –издержки, чтобы предлагать клиентам минимальную наценку на товары.

Преимущества компании включают в себя:

1 сервисы для клиентов

Одно из ключевых направлений компании – продвижение брендов с помощью набора маркетинговых онлайн и оффлайн инструментов, что в свою очередь помогает нашим клиентам быстрее и проще реализовывать продукцию. Уделяем большое внимание развитию наших клиентов, проводя вебинары, семинары и обучения с помощью поставщиков и региональных представителей брендов:

- обучение клиентов;
- маркетинговая поддержка;
- партнерские программы;
- проведение акций и event-мероприятий.

2 современная логистика

Компания расширяет территорию присутствия, ежегодно открывая склады и представительства в новых городах и запуская новые маршруты доставки. В странах СНГ и отдельных регионах РФ компания развивает дистрибуцию брендов через дилерскую сеть. Внедряет передовые технологии в логистике, используя такие системы как WMS и TMS (автоматизированные системы управления складированием и грузоперевозками).

- филиалы и представительства в 20 городах РФ;
- современный федеральный распределительный центр;
- собственный автопарк;

- автоматизация процессов.

3 широкий ассортимент продуктового портфеля компании

Компания «Юником» является официальным дистрибьютором крупнейших зарубежных производителей автомобильной продукции, что гарантирует высочайшее качество наших товаров. Работая с поставщиками напрямую, компания обеспечивает динамичное развитие ассортимента, который адаптирован под каждый регион РФ:

- крупнейшие мировые производители;
- прямые поставки;
- эксклюзивные бренды;
- гарантийные программы.

4 выгодная ценовая политика для клиентов

Благодаря прямому сотрудничеству с производителями, компания предоставляет конкурентные цены для покупателей компании. Система скидок компании позволяет учитывать индивидуальные потребности клиента. Компания уделяет большое внимание ценообразованию, проводит регулярный мониторинг рынка и контролирует ценовое позиционирование товара. В компании существует продукция трех ценовых уровней: эконом, средний и премиум:

- разные ценовые сегменты;
- цены от производителей;
- гибкая система скидок;
- бонусные программы.

5 обучение и продвижение

Одно из ключевых направлений компании – продвижение брендов с помощью набора маркетинговых онлайн и оффлайн инструментов, что в свою очередь помогает клиентам быстрее и проще реализовывать продукцию. К таким инструментам относятся оригинальные каталоги запчастей, листы с номерами от поставщиков, инструменты по подбору запчастей по номеру кузова автомобиля.

Компания уделяет большое внимание развитию своих клиентов, проводя вебинары, семинары и обучения с помощью поставщиков и региональных представителей брендов:

- обучение клиентов;
- маркетинговая поддержка;
- партнерские программы;
- проведение акций и event-мероприятий.

6 команда профессионалов

Юником развивает сервисную культуру мышления и внедряет ее на всех уровнях управления компании. Осваивает новые технологии и решения для эффективных коммуникаций между сотрудниками, поддерживая открытые и гармоничные отношения, как внутри, так и вовне. Компания обеспечивает постоянный контроль качества работы персонала в ключевых бизнес-процессах и при взаимодействии с клиентами. Всё это создаёт благоприятные условия для надежного и эффективного сотрудничества с клиентами и поставщиками в долгосрочной перспективе:

- мотивация персонала на качество сервисов;
- профессионализм и ответственность за результат;
- командная работа над общими целями;
- обучение и развитие навыков сотрудников.

Штат компании состоит из более тысячи человек, площадь складов превышает 27 тысяч квадратных метров, более десяти тысяч постоянных клиентов, ассортимент более пятидесяти пяти тысяч позиций, портфель более ста брендов, из которых двадцать эксклюзивных.

Клиентами компании являются:

- автомобильная розница;
- станции техобслуживания;
- интернет-магазины;
- торговые сети;

- корпоративные клиенты;
- маркетплейсы [1].

1.3 Виды деятельности

Компания ООО «ГК Юником», адрес: Приморский кр., г. Владивосток, ул. Тухачевского, д. 48А зарегистрирована 20.12.2016. Организации присвоены ИНН 2543107078, ОГРН 1162536098790, КПП 254301001. Основным видом деятельности является торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, всего зарегистрировано 6 видов деятельности по ОКВЭД.

Основной вид деятельности компании по ОКВЭД – 45.31 Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

К дополнительным видам деятельности организации относятся:

45.31.2 – Деятельность агентов по оптовой торговле автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;

45.32 – Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;

47.91.2 – Торговля розничная, осуществляемая непосредственно при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет;

49.41.2 – Перевозка грузов неспециализированными автотранспортными средствами [2].

1.4 Основные деловые партнеры

Компания «Юником» существует на рынке уже почти 30 лет и является крупным дистрибьютором автозапчастей и автокосметики. За много лет компании удалось обзавестись огромным количеством деловых партнеров, таких как поставщики, клиенты, компании-дистрибьюторы, логистические компании, маркетплейсы, маркетинговые агентства, агентства по внедрению корпоративных сетей и инструментов.

К поставщикам компании относятся производители автозапчастей и автокосметики, которые преимущественно находятся на территории Японии и Ко-

реи, но также есть из Китая, Тайланда и России. Автомобильные запчасти доставляются и перемещаются среди многочисленных складов компании с помощью логистических компаний, которые доставляют закупленный товар по морю или железнодорожным путям.

Деловыми партнерами компании, как и говорится выше, являются клиенты компании, так как компания «Юником» является дистрибьютором, ее клиенты не конечные потребители, а сервисы технического обслуживания автомобилей, крупные сервисные сервисы, пункты замены масла, шиномонтажные станции, которые устанавливают в автомобили конечного потребителя запчасти, привезенные компанией «Юником».

Помимо деловых партнеров, связанных с товаром, компания также сотрудничает с маркетинговыми агентствами, которые занимаются брендингом как самой компании «Юником», так и торговых точек и автомобилей клиентов.

Компания «Юником» использует внутреннюю корпоративную сеть, которую разворачивают на своих модулях компании партнеры, также внутри компании используется электронный документооборот.

Помимо прямой продажи клиентам, компания размещает свои товары на маркетплейсах, через которые конечный клиент может заказать необходимый товар в розницу.

За 30 лет компания смогла обзавестись огромным количеством деловых партнеров, некоторые из которых сотрудничают с «Юником» со времени основания компании [1].

1.5 Экономические показатели компании

Сравнительный анализ компании ООО «ГК Юником» по данным ФНС

Организация: ООО «ГК Юником».

ИНН: 2543107078 (Приморский край).

Отрасль: 45.31 Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Организационно-правовая форма: 12300 - Общества с ограниченной ответственностью.

Выручка за 2023 год: 7445 млн. руб. (+27% за год).

Активы на 31 декабря 2023: 2174 млн. руб. (+24% за год).

Чистые активы на 31 декабря 2023: 825 млн. руб. (+25% за год).

Чистая прибыль за 2023 год: 184 млн. руб. (+1.5% за год).

Среднесписочная численности работников по данным ФНС за 2023 год: 591 чел.

В таблице 1.1 представлено сравнение показателей компании «ГК Юником» с отраслевыми и общероссийскими за 2022 год.

Таблица 1.1 – Сравнение показателей компании «ГК Юником» за 2022 год

Показатель	С отраслевыми	С общероссийскими
Финансовая устойчивость		
1.1 Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,38 0,38	0,38 0,3
1.2 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,4 0,3	
1.3 Коэффициент покрытия инвестиций	0,4 0,5	
Платежеспособность		
2.1 Коэффициент текущей ликвидности	1,6 1,7	–
2.2 Коэффициент быстрой ликвидности	1,3 0,9	–
2.3 Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03 0,06	–
Эффективность деятельности, %		
3.1 Рентабельность продаж	2,8 4,5	2,8 5,7
3.2 Норма чистой прибыли	3,1 3,3	3,1 3,1
3.3 Рентабельность активов	11,2 15	11,2 7,1
Итоговый балл	-0,4	+0,2

Сравнение со среднеотраслевыми показателями:

Ниже приведено сравнение ключевых финансовых показателей ООО «ГК Юником» за 2022 год с аналогичными среднеотраслевыми показателями за 2022 год. В качестве среднеотраслевых показателей взяты показатели 161 организация с выручкой свыше 2 млрд. руб., занимающиеся видом деятельности «Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями» (код по ОКВЭД2 45.31). В качестве среднего показателя использовано медианное значение, смысл которого в следующем: половина (50%) всех организаций имеют показатель выше медианного, другая половина – ниже.

Финансовая устойчивость организации рассмотрена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Финансовая устойчивость организации «ГК Юником» за 2022 год

Показатели	ООО «ГК Юником»	Отраслевые показатели		
		существенно хуже среднего, \leq	среднеотраслевое значение	существенно лучше среднего, \geq
Коэффициент автономии	0,38	0,18	0,38	0,49
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,37	0,12	0,32	0,46
Коэффициент обеспеченности запасов	2,52	0,24	0,62	1,21
Коэффициент покрытия инвестиций	0,38	0,28	0,46	0,67

Значение коэффициента автономии лучше среднеотраслевого, как минимум половина аналогичных организаций имеют меньшую долю собственных средств, то есть обладают меньшей финансовой устойчивостью

Значение показателя Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами выше медианы. Это значит, что оборотные средства обеспечены собственным капиталом организации лучше, чем у большинства аналогичных предприятий. Коэффициент обеспеченности запасов показывает степень покрытия имеющихся у организации материально-производственных запасов собственными средствами. Коэффициент обеспеченности запасов собственными средствами значительно лучше среднего по отрасли.

Платежеспособность компании ООО «ГК Юником» представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Платежеспособность компании «ГК Юником» за 2022 год

Показатели	ООО «ГК Юником»	Отраслевые показатели		
		существенно хуже среднего, \leq	среднеотраслевое значение	существенно лучше среднего, \geq
Коэффициент текущей ликвидности	1,58	1,32	1,74	2,68
Коэффициент быстрой ликвидности	1,35	0,5	0,87	1,35
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0,02	0,06	0,3

Соотношение оборотных активов и краткосрочных обязательств хуже, чем у большинства аналогичных организаций. Это может привести к утрате платежеспособности в долгосрочной или среднесрочной перспективе

Краткосрочные обязательства покрыты ликвидными активами лучше, чем у большинства других предприятий отрасли, снижая риск утраты платежеспособности.

Краткосрочные обязательства обеспечены высоколиквидными активами хуже, чем у большинства аналогичных предприятий. Это несет риски непрерывности погашения наиболее срочных обязательств.

Рентабельность деятельности компании ООО «ГК Юником» представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Рентабельность деятельности «ГК Юником» за 2022 год

Показатели	ООО «ГК Юником», %	Отраслевые показатели		
		существенно хуже среднего, ≤, %	среднеотраслевое значение	существенно лучше среднего, ≥
Рентабельность продаж	2,76	1,77	4,55	12
Рентабельность продаж по ЕВИТ	3,93	1,86	5,05	11,3
Норма чистой прибыли	3,1	0,81	3,28	8,56
Коэффициент покрытия процентов к уплате	1449	5,2	16,3	57,8
Рентабельность активов	11,2	5,24	15	25,2
Рентабельность собственного капитала	41	27,7	51,3	81,3
Фондоотдача	355	44	158	502

Прибыль от продаж в каждом рубле выручки ниже, чем у большинства аналогичных организаций.

Норма чистой прибыли показывает, сколько копеек чистой прибыли получает организация в каждом рубле выручки. У ООО «ГК Юником» этот показатель хуже, чем у большинства аналогичных организаций.

Нагрузка по обслуживанию заемных средств организацией в 2022 году была существенно ниже среднеотраслевой.

Отдача от использования всех активов нижесреднеотраслевой.

Отдача от собственного капитала в 2022 году нижесреднеотраслевой.

Фондоотдача показывает, сколько рублей выручки приходится на каждый рубль стоимости основных фондов организации. Для фондоемких отраслей этот показатель ниже, чем для материалоемких. Фондоотдача организации выше показателя для аналогичных организаций

Показатели деловой активности (оборачиваемости) представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Показатели деловой активности «ГК Юником» за 2022 год

Показатели	ООО «ГК Юником»	Отраслевые показатели		
		существенно хуже среднего, \leq	среднеотраслевое значение	существенно лучше среднего, \geq
Оборачиваемость оборотных активов, в днях	100	155	103	59,1
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	75,4	56,1	38,1	17,8
Оборачиваемость активов, в днях	101	169	116	61,5

Организации требуется меньше дней для получения выручки, равной величине оборотных активов, чем сопоставимым предприятиям. Это положительно характеризует деловую активность организации.

Управление дебиторской задолженностью поставлено значительно хуже, чем в аналогичных организациях.

Организация распоряжается всеми имеющимися активами эффективней, чем большинство других сравниваемых предприятий.

Сравнение с общероссийскими показателями

Формируя выводы по результатам сравнительного анализа, были рассмотрены девять наиболее важных показателей:

- три показателя финансовой устойчивости (коэффициенты автономии, обеспеченности собственными оборотными средствами и покрытия инвестиций);

- три показателя платежеспособности (коэффициенты текущей, быстрой и абсолютной ликвидности);

- три показателя эффективности деятельности (рентабельность продаж, норма чистой прибыли, рентабельность активов).

В зависимости от попадания каждого значения в квартиль, показателям присвоен балл от -2 до +2 (-2 – 1-й квартиль, -1 – 2-й квартиль, +1 – 3-й квартиль; +2 – 4-й квартиль; 0 – значение отклоняется от медианы не более чем на 5% разницы между медианой и квартилем, в который попало значение показателя). Для формирования вывода баллы обобщены с равным весом каждого показателя

(найдено среднее арифметическое баллов). Полученное значение интерпретировано следующим образом

– от +1 до +2 включительно – финансовое состояние значительно лучше среднего;

– от 0.11 до +1 включительно – финансовое состояние лучше среднего;

– от -0.11 вкл до +0.11 вкл – примерно соответствует среднему;

– от -1 вкл до -0.11) – хуже среднего;

– от -2 включительно до -1 – значительно хуже среднего.

Результат расчета итогового балла для ООО "ГК ЮНИКОМ" представлен в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Результат расчета итогового балла «ГК Юником»

Показатель	Результат сравнения показателей ООО «ГК Юником»	
	с отраслевыми	с общероссийскими
финансовая устойчивость		
1.1 Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0	+1
1.2 Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	+1	+1
1.3 Коэффициент покрытия инвестиций	-1	-1
платежеспособность		
2.1 Коэффициент текущей ликвидности	-1	+1
2.2 Коэффициент быстрой ликвидности	+1	+1
2.3 Коэффициент абсолютной ликвидности	-1	-1
эффективность деятельности		
3.1 Рентабельность продаж	-1	-1
3.2 Норма чистой прибыли	-1	0
3.3 Рентабельность активов	-1	+1
Итоговый балл	-0.4	+0.2

Проведен сравнительный анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах ООО «ГК Юником» (далее – Организация) за 2022 год, содержащихся в базе данных ФНС. Основным видом деятельности Организации является торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями (код по ОКВЭД 45.31). В ходе анализа были сравнены ключевые финансовые показатели Организации со средними (медианными) значениями данных показателей конкретной отрасли (вида деятельности) и всех отраслей Российской Федерации. Среднеотраслевые и среднероссийские значения показателей рассчитаны по данным бухгалтерской отчетности за 2022 год, представленной ФНС.

При расчете среднеотраслевых данных учитывались организации, величина активов которых составляет более 10 тыс. рублей, и выручка за год превышает 100 тыс. рублей. Из расчета также исключались организации, отчетность которых имела существенные арифметические отклонения от правил составления бухгалтерской отчетности. При сравнении использованы среднеотраслевые показатели организаций сопоставимого масштаба деятельности - крупные предприятия (выручка более 2 млрд рублей в год). По результатам сравнения каждого из девяти ключевых показателей с медианным значением нами сделан обобщенный вывод о качестве финансового состояния Организации.

В результате анализа ключевых финансовых показателей Организации установлено следующее. Финансовое состояние ООО «ГК Юником» на 31.12.2022 хуже финансового состояния половины всех крупных предприятий, занимающихся видом деятельности, торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями (код по ОКВЭД 45.31). При этом в 2022 году финансовое состояние Организации улучшилось.

При сравнении со средними общероссийскими показателями Организация демонстрирует намного более высокие результаты. Это связано с достаточно высокими показателями предприятий данного вида деятельности относительно среднего по всем отраслям. Финансовое положение ООО «ГК Юником» лучше, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе ФНС и удовлетворяет указанным выше критериям.

Выше приведен сравнительный анализ финансового положения и результатов деятельности организации. В качестве базы для сравнения взята официальная бухгалтерская отчетность организаций Российской Федерации за 2022, представленная в базе данных ФНС (2.3 млн. организаций). Сравнение выполняется по 9 ключевым финансовым коэффициентам. Сравнение финансовых коэффициентов организации производится с медианным значением показателей всех организаций РФ и организаций в рамках отрасли, а также с квартилями данных значений. В зависимости от попадания каждого значения в квартиль присваивается

балл от -2 до +2 (-2 – 1-й квартиль, -1 – 2-й квартиль, +1 – 3-й квартиль; +2 – 4-й квартиль; 0 – значение отклоняется от медианы не более чем на 5% разницы между медианой и квартилем, в который попало значение показателя). Для формирования вывода по результатам анализа баллы обобщаются с равным весом каждого показателя, в итоге также получается оценка от -2 до +2 [2]:

- значительно лучше (+1 - +2^{вкл});
- лучше (от 0.11 до +1^{вкл});
- примерно соответствует (от -0.11^{вкл} до +0.11^{вкл});
- хуже (от -1^{вкл} до -0.11);
- значительно хуже (от -2^{вкл} до -1).

Далее представлен анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «ГК Юником» за период с 01.01.2021 по 31.12.2023 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 3 года.

В таблице 1.7 представлена структура имущества и источники его формирования [2].

Таблица 1.7 – Структура имущества и источники его формирования компании «ГК Юником»

В тысячах рублей

Показатель	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Актив			
Внеоборотные активы	12496	21052	39513
в том числе:			
основные средства	12496	20492	35706
нематериальные активы	–	560	3807
Оборотные, всего	1496140	1729891	2135203
Запасы	460026	253196	524860
Дебиторская задолженность	993954	1432685	1533784
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	36371	37685	67895
Пассив			
Собственный капитал	229136	658402	825377
Долгосрочные обязательства, всего	–	–	–
В том числе: заемные средства	–	–	–
Краткосрочные обязательства, всего	1279500	1092541	1349339
В том числе: заемные средства	–	201036	351037

Анализируя таблицу 1.7, можно сделать вывод, что на 31 декабря 2023 г. значение собственного капитала составило 825377,0 тыс. руб. В течение анализируемого периода собственный капитал организации возрос на 825377,0 тыс.

руб. При этом на повышение показателя также указывает и усредненный (линейный) тренд. Чистые активы организации на последний день анализируемого периода (31.12.2023) намного (в 3,3 раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

В таблице 1.8 приведены основные финансовые результаты деятельности ООО «ГК Юником» в течение анализируемого периода.

Таблица 1.8 – Основные финансовые результаты деятельности ООО «ГК Юником»

В тысячах рублей

Показатель	Значение показателя		
	2021	2022	2023
Выручка	4974190	5869908	7445914
Расходы по обычным видам деятельности	4838928	5708070	7507622
Прибыль (убыток) от продаж	135262	161838	-61708
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	14941	68664	324552
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	150203	230502	262844
Проценты к уплате	–	159	30043
Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-31049	-48247	-47901
Чистая прибыль (убыток)	119154	182096	184900
Совокупный финансовый результат периода	119154	182096	184900
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса	119154	182096	166975

Показатель «прибыль (убыток) от продаж» рассчитывается путем разницы выручки и расходов по обычным видам деятельности. Показатель «ЕВИТ» рассчитывается из суммы прибыли от продаж и прочих доходов и расходов. Чистая прибыль рассчитывается разницей между показателем «ЕВИТ» и процентами к уплате, и прибавлением налога на прибыль.

Чистые активы превышают уставный капитал, при этом за весь анализируемый период наблюдалось увеличение чистых активов – это исключительно положительный результат.

Среди показателей, положительно характеризующих результаты деятельности ООО «ГК Юником», можно выделить прибыль от финансово-хозяйственной деятельности, которая за 2023 год составила 184900 тыс. руб. (+2804 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом).

Среди показателей финансового положения и результатов деятельности организации, имеющих критические значения, можно выделить убыток от продаж (-61708 тыс. руб.), причем наблюдалась отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-223546 тыс. руб.).

Еще одним ключевым финансовым показателем является рентабельность. Рентабельность организации — это финансовый показатель, который показывает, насколько эффективно предприятие использует свои ресурсы для получения прибыли. Анализ рентабельности представлен в таблице 1.9 [2].

Таблица 1.9 – Анализ рентабельности компании «ГК Юником»

В %, или в копейках с рубля

Показатели рентабельности	Значение показателя		
	2021	2022	2023
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 5% и более	2,7	2,8	-0,8
Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	3	3,9	3,5
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 3% и более.	2,4	3,1	2,5

Рентабельность продаж рассчитывается по формуле [3]:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}} \times 100\%, \quad (1.1)$$

Рентабельность продаж по EBIT рассчитывается по формуле [3]:

$$\text{Рентабельность продаж по EBIT} = \frac{EBIT}{\text{Выручка}} \times 100\%, \quad (1.2)$$

Рентабельность продаж по чистой прибыли рассчитывается по формуле [3]:

$$\text{Рентабельность продаж по чистой прибыли} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100\%, \quad (1.3)$$

Согласно таблице 1.9 критически низкий уровень рентабельности у организации ООО «ГК Юником» был в 2023 году, скорее всего это связано с поступлением уже санкционного товара, пришлось ставить цену продажи товара достаточно низкой и только позже постепенно поднимать, чтобы не потерять клиентскую базу.

В целом уровень рентабельности по компании за три года достаточно удовлетворительный, учитывая с какими трудностями сталкивается автомобильный бизнес в России с 2022 года.

Исходя из вышеперечисленной информации, можно сделать следующие выводы:

– коэффициенты автономии и обеспеченности оборотными средствами компании превышают среднеотраслевые значения, что указывает на хорошую финансовую устойчивость и способность покрытия краткосрочных обязательств собственными средствами. Это является положительным моментом, так как это говорит о уверенности кредиторов в платежеспособности компании;

– значение коэффициента обеспеченности запасов собственными средствами значительно лучше, чем у 75% аналогичных организаций, что говорит о высокой степени покрытия материальных запасов собственным капиталом. Это может свидетельствовать о эффективной управлении запасами и хороших условиях для обеспечения операционной деятельности;

– несмотря на то, что краткосрочные обязательства покрыты ликвидными активами лучше, чем у большинства предприятий отрасли, соотношение оборотных активов и краткосрочных обязательств оставляет желать

лучшего. Это подчеркивает возможные риски утраты платежеспособности в долгосрочной или среднесрочной перспективе;

– прибыль от продаж и норма чистой прибыли в «ГК Юником» значительно ниже среднеотраслевых показателей. Низкая рентабельность, вызванная, вероятно, необходимостью снижения цен на продукцию ввиду ухудшения рыночной ситуации, подчеркивает необходимость пересмотра ценовой стратегии. Убыток от продаж в 2023 году свидетельствует о серьезных вызовах в эффективности работы компании;

– увеличение собственного капитала и чистых активов в 2023 году говорит о положительном направлении в укреплении финансового положения компании. Устойчивый рост собственных активов, который в 3,3 раза превышает уставный капитал, является поддерживающим фактором для доверия со стороны инвесторов и кредиторов;

– высокая показательная фондоотдачи по сравнению с аналогичными организациями также указывает на эффективное использование основных фондов, что важно для эпохи, когда многие отрасли сталкиваются с ограничениями и необходимо оптимизировать ресурсы.

В результате, несмотря на определенные успешные моменты, такие как высокий уровень собственного капитала и общее увеличение чистых активов, существуют значительные вызовы, касающиеся рентабельности и способности покрывать краткосрочные обязательства. Это требует серьезного пересмотра стратегии управления затратами и ценовой политики для повышения финансовой устойчивости и закладывания фундаментальных условий для дальнейшего роста.

2. Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов организации. Связь совершенствования бизнес-процессов со стратегией

2.1 Анализ и повышение эффективности бизнес-процессов организации

В условиях современного рынка, характеризующегося высокой конкуренцией и динамичными изменениями, компании, занимающиеся дистрибуцией автозапчастей и автокосметики, сталкиваются с необходимостью постоянного анализа и оптимизации своих бизнес-процессов. Эффективность этих процессов напрямую влияет на финансовые результаты, уровень обслуживания клиентов и конкурентоспособность организации.

Управление бизнес-процессами (BPM) в организации предполагает использование различных методических инструментов, которые помогают структурировать, анализировать, оптимизировать и контролировать процессы. Эти инструменты позволяют организациям повышать эффективность, гибкость и адаптивность своих бизнес-процессов, обеспечивая достижение стратегических целей и удовлетворение требований клиентов и партнеров. Рассмотрим основные методические инструменты, применяемые в управлении бизнес-процессами.

Одним из фундаментальных инструментов является моделирование бизнес-процессов. Моделирование позволяет визуализировать процессы, описать их структуру, взаимодействие и последовательность действий. Существует несколько популярных нотаций для моделирования бизнес-процессов, таких как BPMN (Business Process Model and Notation), IDEF0 и EPC (Event-Driven Process Chain). BPMN является одной из наиболее распространенных нотаций, представляющей стандартный способ описания бизнес-процессов с использованием графических элементов, таких как события, задачи, потоки и шлюзы. Модели, созданные с помощью BPMN, облегчают понимание процессов, способствуют выявлению узких мест и неэффективностей, а также служат основой для последующей автоматизации и улучшения процессов [4].

Для анализа и оптимизации бизнес-процессов широко используются такие методы, как SWOT-анализ, анализ цепочки создания стоимости и метод критического пути (CPM). SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) позволяет оценить сильные и слабые стороны процесса, а также выявить возможности и угрозы. Анализ цепочки создания стоимости (Value Chain Analysis) помогает выявить ключевые процессы, которые создают наибольшую ценность для клиента, и оптимизировать их для повышения конкурентоспособности. Метод критического пути (CPM) используется для управления проектами и помогает определить последовательность задач, критических для завершения проекта в срок. Этот метод позволяет идентифицировать узкие места и перераспределять ресурсы для обеспечения своевременного выполнения процессов [5,6].

Автоматизация бизнес-процессов является важным инструментом для повышения их эффективности и точности. Современные системы управления бизнес-процессами (BPMS) предоставляют платформы для автоматизации процессов, включая такие функции, как моделирование, исполнение, мониторинг и оптимизация процессов. BPMS интегрируются с другими корпоративными системами, такими как ERP (Enterprise Resource Planning) и CRM (Customer Relationship Management), обеспечивая целостное управление бизнес-процессами. Автоматизация позволяет снизить затраты на выполнение процессов, уменьшить количество ошибок и повысить скорость обработки операций. Например, автоматизация процессов управления заказами и логистикой позволяет существенно сократить время выполнения заказов и повысить удовлетворенность клиентов [7-9].

Методология Lean, ориентированная на устранение потерь и повышение ценности для клиента, также является важным инструментом управления бизнес-процессами. Lean включает такие инструменты, как картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping), метод 5S, Кайдзен и Канбан. Картирование потока создания ценности позволяет визуализировать все этапы процесса и выявить ненужные действия и потери. Метод 5S (Sort, Set in order, Shine,

Standardize, Sustain) помогает организовать рабочее пространство для повышения эффективности и безопасности. Кайдзен (непрерывное улучшение) акцентирует внимание на постоянном совершенствовании процессов через небольшие, постепенные изменения. Канбан используется для управления производственными и другими процессами, основанными на принципах гибкости и адаптивности, и помогает оптимизировать потоки работы [10].

Agile-методологии, такие как Scrum и Kanban, являются важными инструментами управления бизнес-процессами, особенно в условиях быстро меняющейся бизнес-среды. Scrum используется для управления проектами и процессами, требующими гибкости и быстрой адаптации к изменениям. Он включает роли (Scrum Master, Product Owner, Development Team), артефакты (Product Backlog, Sprint Backlog, Increment) и события (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospective). Scrum помогает организациям управлять сложными проектами, улучшать взаимодействие команды и обеспечивать своевременное достижение целей. Kanban, как уже упоминалось, ориентирован на визуализацию и оптимизацию потока работы, позволяя гибко реагировать на изменения и улучшать процессы [11,12].

Шесть сигм (Six Sigma) – методология, направленная на улучшение качества процессов через уменьшение вариабельности и устранение дефектов. Six Sigma включает такие инструменты, как DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), контрольные карты и анализ причинно-следственных связей. DMAIC – это структурированный подход к улучшению процессов, который начинается с определения проблемы, измерения текущих показателей, анализа причин проблем, разработки и внедрения улучшений и контроля за их эффективностью. Контрольные карты используются для мониторинга процесса и выявления отклонений от нормы, а анализ причинно-следственных связей помогает выявить коренные причины проблем и разработать меры по их устранению [13].

Постоянное улучшение процессов (Continuous Improvement) является важным аспектом управления бизнес-процессами и включает использование инструментов и методологий, таких как PDCA (Plan-Do-Check-Act), Кайдзен. PDCA –

это циклический процесс улучшения, который начинается с планирования изменений, их внедрения, проверки результатов и корректировки действий на основе полученных данных. Кайдзен акцентирует внимание на вовлечении всех сотрудников в процесс улучшения, что способствует созданию культуры постоянного совершенствования [14,15].

Один из важнейших документов для внедрения Agile-методологии в организации является Agile-манифест. Agile-манифест – это документ, в котором описаны ценности и принципы гибкого управления проектами. Данный манифест представляет собой основные принципы и ценности, на которых строится гибкая методология управления бизнес-процессами. Этот манифест был разработан руководителями и специалистами из области информационных технологий, чтобы сформулировать основные принципы, которые лежат в основе Agile.

Agile-манифест представляет собой основу, на которой строятся различные Agile-методологии. Он помогает организациям и командам быть более гибкими, адаптироваться к изменениям и лучше реагировать на потребности клиентов. Применение принципов и ценностей Agile в работе команды может значительно повысить продуктивность, качество и степень удовлетворенности как сотрудников, так и клиентов. Внедрение Agile подхода требует значительных изменений в культуре и мышлении организации, но результаты в виде улучшения результатов проектов и повышения мотивации команды могут быть весьма впечатляющими.

Основные принципы Agile-манифеста для управления бизнес-процессами включают в себя следующие аспекты:

- люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов;
- работающий продукт важнее исчерпывающей документации;
- сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта;
- готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Эти принципы подчеркивают важность гибкости, сотрудничества и акцент на результате в процессе управления бизнес-процессами. Agile-манифест ставит в центр внимания людей, их взаимодействие и способность быстро реагировать

на изменения внешних условий, что способствует эффективному управлению проектами и достижению желаемых результатов [16].

Кроме того, для управления бизнес-процессами используются различные аналитические инструменты и методы, такие как анализ данных, прогнозирование и моделирование. Анализ данных позволяет выявлять закономерности и тенденции в процессах, что помогает принимать обоснованные управленческие решения. Прогнозирование используется для оценки будущих показателей и планирования ресурсов. Моделирование позволяет создавать симуляции процессов и оценивать их эффективность при различных сценариях. Эти инструменты помогают организации адаптироваться к изменениям и принимать стратегические решения на основе данных.

Важным аспектом управления бизнес-процессами является обучение и развитие персонала. Внедрение новых методик и инструментов требует подготовки сотрудников, повышения их квалификации и развития навыков. Обучение помогает сотрудникам понимать и применять новые методики, что способствует успешному внедрению изменений и повышению эффективности процессов. Регулярное обучение и развитие персонала также способствуют созданию культуры постоянного улучшения и инноваций.

Подробное изучение водопадного и гибкого подходов к управлению проектами позволило проанализировать их преимущества и недостатки и сделать вывод, что рассматриваемые подходы в чистом виде подходят далеко не для каждого проекта и не для каждой организации. Комбинирование традиционных методов управления и методов Agile, может быть, интересно компаниям при управлении цифровыми инновационными проектами, чтобы более полно учесть особенности каждого отдельного проекта и избежать проблем, связанных с внедрением. Такие модели получили название гибридных и сейчас активно развиваются в проектном управлении [17].

Учитывая общепринятое определение процесса, приведённое в стандарте ISO 9000:2008, поэлементная оценка процесса должна охватывать «вход» процесса, «выполнение» процесса и «выход» процесса [18].

«Вход» - ресурсы, поступающие в достаточном количестве и надлежащего качества. Оценка будет производиться по критерию результативности подпроцесса закупок. Оценка «выполнения» управляемого процесса по критерию результативности производственного подпроцесса. Результативность подпроцесса сбыта продукции – критерий эффективности для «выхода» представлены в таблице 2.1 [составлено автором, с использованием источников 19-25].

Таблица 2.1 – Группировка показателей по параметрам бизнес-процессов и критериям их эффективности

Критерии эффективности бизнес-процесса		Параметры бизнес-процесса			
		стоимость (C)	качество (Q)	скорость (V)	структура (S)
I Результативность деятельности предприятия (как результативность управляемого процесса) (P)	1 подпроцесса закупок	группа PC	группа PQ	группа PV	группа PS
	2 подпроцесса производства				
	3 подпроцесса сбыта				
II Организованность управленческого труда (O)	1 труда руководителя	группа OC	группа OQ	группа OV	группа OS
	2 деятельности подразделения				
III Использование ресурсов управления (R)	1 интеллектуальных ресурсов	группа RC	группа RQ	группа RV	группа RS
	2 информационных ресурсов				
	3 материальных ресурсов				
IV Развитие управляющего процесса (D)		группа DC	группа DQ	группа DV	группа DS

На основе выделенных выше групп показателей может быть построена система показателей, представленная в виде матрицы в таблице 2.2 [составлено автором, с использованием источников 19-25].

Таблица 2.2 – Характеристика групп показателей по параметрам бизнес-процессов и критериям их эффективности

Наименование группы	Характеристика
I. Показатели результативности деятельности предприятия (как результативности управляемого процесса)	
группа PC	- экономическая эффективность управляемого процесса
группа PQ	- организованность (слаженность) управляемого процесса
группа PV	- продолжительность логистического цикла

Продолжение таблицы 2.2

Наименование группы	Характеристика
I. Показатели результативности деятельности предприятия (как результативности	
группа PS	- структурное совершенство управляемого процесса
II. Показатели организованности управленческого труда:	
группа OC	- затратность управленческого труда
группа OQ	- действенность управленческого труда
группа OV	- мобильность (расторопность) управленческого труда
группа OS	- регламентированность управленческого труда
III. Показатели использо-	
группа RC	- ресурсоёмкость управляющего процесса
группа RQ	- эффективность ресурсообеспечения процесса
группа RV	- динамика ресурсных потоков в управлении
группа RS	- структурированность ресурсных потоков
IV. Показатели развития	
группа DV	- гибкость управляющего процесса
группа DC	- инвестиционная ёмкость управляющего процесса
группа DQ	- качество (адаптивность) преобразований управляющего процесса.
группа DS	- структурное развитие управляющего процесса.

Рассматриваемая система показателей позволяет наиболее полно определить качество и эффективность бизнес-процессов.

Рассмотрим подробнее представленные показатели. В первую группу входят показатели, которые характеризуют результативность деятельности предприятия – это оценка экономической, организационной эффективности процессов, структуру бизнес-процессов и логистический цикл бизнес-процесса. Во вторую группу входят показатели организованности управленческого труда: затратность, действенность, мобильность, регламентность управленческого труда. К третьей группе показателей относятся показатели, характеризующие использование ресурсов управления: ресурсоёмкость управляющего процесса, эффективность ресурсообеспечения процесса, динамику ресурсных потоков, структурированность ресурсных потоков. К четвертой группе относятся показатели развития, такие как гибкость, инвестиционная ёмкость, качество преобразований, структурное развитие.

Таким образом группировка показателей, по сути, позволяет получить полномасштабную параметрическую модель состояния бизнес-процессов предприятия.

2.2 Связь совершенствования бизнес-процессов со стратегией

Совершенствование бизнес-процессов и стратегия компании тесно связаны между собой. Эффективные бизнес-процессы являются основой для реализации стратегических целей. Существует несколько аспектов этой связи:

– достижение стратегических целей: бизнес-процессы должны быть выстроены таким образом, чтобы поддерживать стратегию компании. Например, если стратегия компании направлена на увеличение доли рынка, бизнес-процессы должны быть оптимизированы для повышения производительности и качества обслуживания клиентов;

– гибкость и адаптивность: совершенствование бизнес-процессов позволяет компании быстрее адаптироваться к изменениям на рынке и в потребительских предпочтениях. Это, в свою очередь, помогает реализовывать стратегию, которая может требовать изменений в ответ на внешние факторы;

– улучшение качества и снижение затрат: оптимизация бизнес-процессов может привести к снижению затрат и повышению качества продукции или услуг. Это создает конкурентные преимущества, которые могут быть частью стратегического плана компании;

– инновации и развитие: совершенствование процессов часто включает внедрение новых технологий и методов работы, что может способствовать инновациям. Стратегия компании может включать элементы инновационного развития, и эффективные бизнес-процессы помогут реализовать эти идеи;

– измерение и анализ: для успешной реализации стратегии необходимо иметь четкие метрики и показатели эффективности. Совершенствование бизнес-процессов включает в себя их регулярный анализ и оценку, что позволяет компании корректировать свою стратегию на основе полученных данных.

Таким образом, совершенствование бизнес-процессов является важным инструментом для достижения стратегических целей компании, обеспечивая ее устойчивое развитие.

На основе рассматриваемых методологий разработаем критерии выбора методологии управления проектами. Критерии выбора и их значения помогут

выбрать методологию управления проектом, соответствующую целям проекта, возможностям команды и требованиям заинтересованных сторон, что повысит процент успешности реализации проектов компании. Для использования разработанного алгоритма необходимо воспользоваться таблицей 2.3 [составлено автором, с использованием источников 19-25].

Таблица 2.3 – Оценка окружения для выбора подхода к управлению проектом (составлено автором)

Вопрос	Вариант ответа	Балл	Итог
Ограничены ли сроки проекта?	Да, срок строго зафиксирован.	0	
	Нет, зафиксированных сроков нет.	+10	
Какой продукт проекта?	Типовой	0	
	Нетиповой, но есть аналоги	+5	
	Инновационный, нет аналогов	+10	
Ограничен ли бюджет проекта?	Бюджет строго ограничен	0	
	Есть внешнее финансирование	+4	
	Есть внутреннее финансирование	+5	
	Есть внешнее и внутреннее финансирование.	+10	
Ограничены ли сроки проекта?	Да, срок строго зафиксирован	0	
	Нет, зафиксированных сроков нет	+10	
	Да	+1	
Какой продукт проекта?	Типовой	0	
	Нетиповой, но есть аналоги	+5	
	Инновационный, нет аналогов	+10	
Ограничен ли бюджет проекта?	Бюджет строго ограничен	0	
	Есть внешнее финансирование	+4	
	Есть внутреннее финансирование	+5	
	Есть внешнее и внутреннее финансирование	+10	
Конечны ли требования проекта?	Да, все требования известны заранее	0	
	Требования могут немного видоизменяться	+2	
	Требования не известны заранее	+5	
Объем работ конечен?	Да, объем работ известен заранее	0	
	Нет, объем работ может пополняться	+3	
	Объем работ не известен заранее	+5	
Какая документация на проекте?	Документация максимально полная и описывает все параметры проекта	0	
	Параметры задокументированы частично	+1	
	Документация на проекте практически отсутствует	+2	
Как давно команда (большинство членов команды) выполняет совместные проекты?	Более 0,5 года	0	
	Более 1 года	+0,5	
	Более 2 лет	+1	
Есть ли у команды опыт воспроизведения подобных продуктов?	Да	0	
	Нет	+2	

Продолжение таблицы 2.3

Вопрос	Вариант ответа	Балл	Итог
В какой компании реализуется проект?	Крупной, иерархичной	0	
	Смешанный уровень иерархии	+1	
	Небольшой, гибкой	+2	
Насколько заказчик вовлечен в проект	Заказчик не вовлечен	0	
	Вовлеченность заказчика периодична	+1	
	Заказчик вовлечен и имеет компетенции в продуктовом и проектном направлениях	+2	
Есть ли согласующие подразделения, органы, регуляторы?	Нет	0	
	Да	+1	

Для успешного внедрения Agile-методологий в команду или организацию необходимо понять, какие подходы наиболее подходят для их специфики. Это можно сделать, анализируя ответы участников на заранее подготовленные вопросы, которые касаются различных аспектов культуры, процессов и подходов к управлению. По результатам ответов на вопросы необходимо рассчитать итоговую сумму баллов, что поможет определить, к группе каких подходов наиболее близка команда или компания. С помощью таблицы 2.4 происходит расшифровка баллов и подбор соответствующей методологии [составлено автором, с использованием источников 19-25].

Таблица 2.4 – Расшифровка баллов алгоритма подбора подхода

Баллы	Подходы
0-30	Каскадная модель (Waterfall) V-model Метод критического пути (Critical Path Method) Метод критической цепи (Critical Chain Project Management) PRINCE2
30-50	Канбан (Kanban) Канбан (Kanban)+ Lean (Методология рационального управления)
50-70	Спиральная модель (Spiral model) Гибридная методология (Scrumban) RAD
70-100	Скрам (Scrum) Экстремальное программирование (Extreme Programming или XP)

Так как в проектном управлении есть методологии, которые не могут применяться в определенных условиях, их можно определить с помощью алгоритма, представленного на рисунке 2.1.

Далее более подробно рассмотрим каждый из блоков [составлено автором, с помощью источников 19-26].

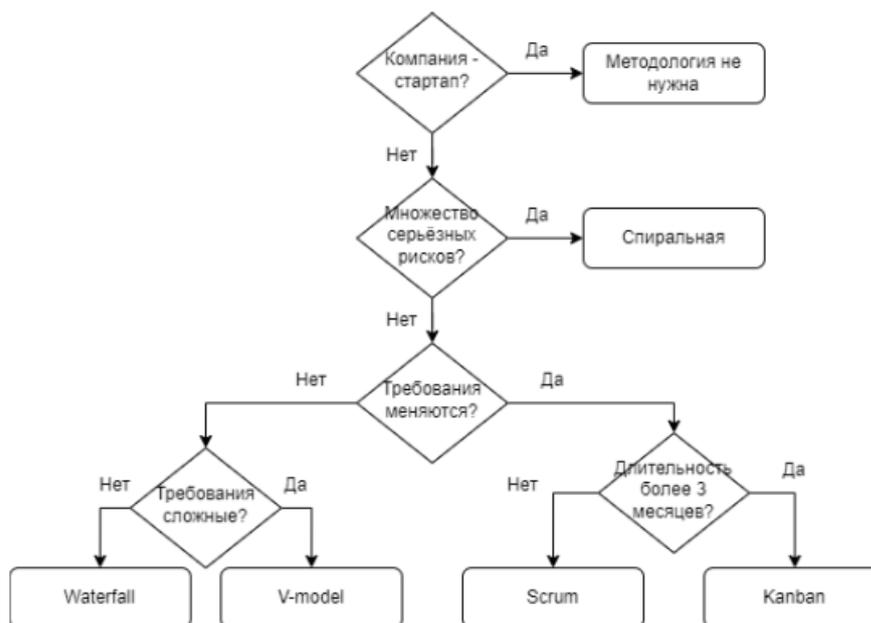


Рисунок 2.1 – Алгоритм выбора технологий управления проектами

Данная блок-схема обозначает главные аспекты и особенности основных методологий:

1 в стартапах для начальных этапов характерной чертой является построение работы на энтузиазме членов команды. Работа не подчинена определенному графику, а внедрение строгой методологии и рамок может привести к потере энтузиазма или попросту несоблюдению правил. В дальнейшем, когда деятельность стартапа стабилизируется, можно внедрить подходящую методологию;

2 каждый проект имеет внутренние и внешние риски, однако существуют ситуации, когда риски являются настолько значительными, что как таковая возможность успешной реализации неизвестна заранее. В таких случаях целесообразно начинать проект с создания прототипов, концептов и моделей. В таких проектах оптимальной методологией является спиральная модель, которая обычно применяется в исследовательских проектах;

3 если требования заранее известны и отсутствует вероятность внесения значительных изменений заказчиком в ходе разработки, хорошо подойдет каскадная модель разработки. Но в случае длительных проектов каскадная модель ограничена, так как возникают технические риски разработки, такие как выбор

некорректной архитектуры, неправильные технологии и инструменты, неправильный расчет производительности. Если такие ошибки обнаруживаются в конце разработки проекта, исправление требует значительных вложений, так как чем дольше длится проект, тем выше цена исправления ошибки;

4 определение сложности требований – вопрос, который не имеет однозначного ответа и зависит от конкретного проекта. На этапе анализа и проектирования может оказаться полезным продумать, как будет проводиться тестирование, чтобы заранее выявить возможные проблемы и проработать требования. В случае сложных требований рекомендуется разработать подходы к тестированию на этапе анализа и проектирования с помощью модели V-Model. Использование каскадной модели в таких случаях может привести к удорожанию системы;

5 канбан хорошо подходит для непрерывного потока работы. Он отлично подходит для проектов поддержки, но менее эффективен в задачах разработки сложных архитектур, так как сфокусирован на быстром внедрении новых функций в приложение.

На основе этих данных можно выбрать наиболее подходящие технологии для управления проектами. После выбора необходимо разработать план внедрения. Он должен включать этапы внедрения, обучение персонала, управление изменениями и контроль качества.

Но важно понимать, что не следует строго придерживаться выбранной методологии, она может быть доработана и адаптирована под конкретный проект. Некоторые элементы можно опустить, а другие добавить из других методологий, а иногда можно внести свои собственные изменения. Например, можно использовать практику парного программирования в водопадной модели, если она будет полезной.

Заключение

В заключение, проведённое исследование подтверждает, что успешное функционирование крупных дистрибьюторов автомобильных запчастей и косметики в современных условиях требует не только адаптации к меняющимся экономическим реалиям, но и активного внедрения передовых инструментов и методологий в бизнес-процессы. Обнаруженные в ходе анализа слабые места и узкие места служат основой для дальнейших изменений и усовершенствований, направленных на оптимизацию работы компаний.

Применение Agile-методологий, выявление потребительских тенденций и фокус на клиентском опыте становятся ключевыми факторами в достижении конкурентоспособности на рынке. Адаптация бизнес-процессов к современным требованиям позволит дистрибьюторам не только эффективно реагировать на изменения, но и создавать ценность для клиентов, что в свою очередь повышает уровень их удовлетворенности и лояльности.

В результате данного анализа можно сделать вывод, что для обеспечения долгосрочного роста и успеха в условиях растущей конкуренции и изменчивых потребительских предпочтений компаниям необходимо постоянно совершенствовать свои бизнес-модели, интегрируя современные подходы и инновации. Рекомендации, вытекающие из проведенного анализа, будут способствовать как удержанию позиций на рынке, так и возможному укреплению лидерства, отвечая на вызовы и потребности клиентов в быстро меняющемся окружении бизнеса.

Список используемой литературы

- 1 О компании // Компания ООО «ГК Юником» URL: <https://uniqom.ru/> (дата обращения: 15.01.2024).
- 2 Компания ООО «ГК Юником» // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности URL: <https://bo.nalog.ru/> (дата обращения: 15.01.2024).
- 3 Василенкова Н. В. Понятие рентабельности и ее показатели // Наука и современность. 2010. №6-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-rentabelnosti-i-ee-pokazateli> (дата обращения: 15.01.2025).
- 4 Стандартизация и регламентация бизнес-процессов / Липунцов А.В. – Москва: Эксмо, 2022. – 292 с.
- 5 Мирзоева А.Р. Оценка экономической эффективности бизнес-процессов / А.Р. Мирзоева, М.Х. Шогенова // Экономический анализ: теория и практика. – 2023. – № 33 (336). – С. 51-60.
- 6 Михайлов А.В. Основы процессного подхода в управлении. — Москва: Юрайт, 2022. – 256 с.
- 7 Никитин В.И. Влияние гибкой методологии на управление проектами в российских компаниях / В.И. Никитин, А.С. Прохоров – Современные исследования. – 2024. – №2. – С. 78-85.
- 8 Ольдерогге Н.Г. Процессное управление для малого и среднего бизнеса. – Москва: Эксмо, 2023. – 280 с.
- 9 Павлов К.С. Применение Scrum и Kanban в российских компаниях / К.С. Павлов, А.И. Нечаев – Управление и лидерство. – 2023. – №12. – С. 110-116.
- 10 Полковников А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик – Москва: Олимп-Бизнес, 2024. – 560 с.
- 11 Радченко Р.В. Анализ бизнес-процессов – элемент оптимизации и проектирования бизнес-процессов // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. 2022. № 3 (41). С. 33-37.

12 Репин В.В. Бизнес-процессы: Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин, В.Г. Елиферов – Москва: МИФ, 2023. – 416 с.

13 Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, управление, внедрение. / В. В. Репин – 2-е. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 502 с.

14 Романов А.С., Капустина В.Г. Разработка стратегии бизнес-процессов в условиях неопределенности: Agile-методы / А.С. Романов, В.Г. Капустина – Стратегическое управление. – 2024. – №2. – С. 45-51.

15 Рыбаков М.Ю. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум / Рыбаков Михаил Юрьевич. – Москва: Михаил Рыбаков, 2020. – 861 с.

16 Сажнева Л. П. Анализ и управление бизнес-процессами / Л. П. Сажнева, Е. К.Торосян, А. В. Варзунов – Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2024. – 112 с.

17 BPM СВОК. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. Версия 4.0. / Под ред. Т. Бенедикта. – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 504 с.

18 ISO 9001:2015. Системы менеджмента качества. Требования. – Женева: Международная организация по стандартизации, 2015. – 36 с.

19 Смирнов Е.Н. Влияние цифровой трансформации на оптимизацию процессов управления / Е.Н. Смирнов, В.С. Ларина – Бизнес и общество – 2023. – №8. – С. 22-29.

20 Баланов А.Н. Оптимизация и автоматизация бизнес-процессов / – М.: Лань, 2024. – 305 с.

21 Бенедикт Т. Свод знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК 4.0. / – Москва: Альпина Паблишер, 2022. – 504 с.

22 Валуйских С.А. Методические основы проектирования систем оценки эффективности бизнес-процессов: дис. канд. эк. наук: 08.00.05 / Валуйских С.А. – Санкт-Петербург, 2021. – 179 с.

23 Виноградова Е.В. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов / Е.В. Виноградова, О.И. Долганова, А.М. Лобанова – Москва: Изд-во Юрайт, 2022. – 289 с.

24 Воронцов М.А. Преимущества Agile-технологий в российских организациях / М.А. Воронцов, Н.Л. Зайцева. – Журнал управления проектами, – 2024. – №7. – С. 72-79.

25 Громов А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы / А.И. Громов, А. Фляйшман, В Шмидт. – Москва: Изд-во Юрайт, 2021. – 367 с.

26 Блок-схема выбора оптимальной методологии разработки ПО // Habr – URL: <https://habr.com/en/articles/297612/> (дата обращения: 15.01.2024).