

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА  
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,  
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

## ОТЧЕТ

по производственной практике по получению  
профессиональных умений и опыта профессиональной  
деятельности

ООО «Рэд Лайн Лоджистик», г. Санкт-Петербург

Студент группы БМН-18-АУ	_____	Л.Ч. Бартынова
Руководитель канд. эконом. наук, доцент	_____	Л.В. Салова
Руководитель от предприятия директор ИМБЭУ	_____	Т.В. Варкулевич
Нормоконтролер канд. эконом. наук, доцент	_____	Л.В. Салова

Владивосток 2022

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА  
(ВГУЭС)  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ  
на производственную практику по получению профессиональных умений и опыта  
профессиональной деятельности

Студент: Бартынова Лина Чжицзюньевна

Группы: БМН-18-АУ

Срок сдачи: 10 апреля 2022г.

Содержание отчета по производственной практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности:

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

**Раздел 1 Краткая характеристика** предприятия / организации (базы практики)

1.1 Дать краткую характеристику организации ООО «Рэд Лайн Лоджистикс». Собрать информацию об организации, ее организационно-правовой форме, видах деятельности, рынке, где функционирует организация, о продукции и/ или услугах данной организации (ПК-10).

1.2 Собрать информацию об основных партнерах организации и определить возможности расширения внешних связей и обмена опытом (ПК-12).

**Раздел 2 Внутренний управленческий анализ**

2.1 Проанализировать функции основных подразделений и должностей; структуру организационной системы, включающей подсистемы обеспечения, планирования и контроля (ПК-11).

2.2 Проанализировать штатное расписание и его соответствие структуре (ПК-11).

2.3 Дать оценку эффективности управленческой деятельности с точки зрения организации бизнес-процессов. (ПК-10)

2.4 Определить основные принципы формирования организационной структуры ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» и обеспечения реализации бизнес-процессов (ПК-14).

**Раздел 3 Анализ качества бизнес-процессов**

3.1 Оценить эффективность управленческих решений при построении бизнес-процессов с учетом критериев эффективности и качества. (ПК-10).

3.2 Проанализировать возможность изменения бизнес-процессов с учетом полученных результатов анализа (ПК-16).

3.3 Выявить основные риски, связанные с реализацией предложенной модели. (ПК-15).

**Раздел 4 Описание бизнес-процессов**

4.1 Составить схему бизнес-процессов в соответствии с методикой BPMN 2.0 (задать границы процесса; прорисовать основные блоки процесса; основные варианты

развития процесса и основные промежуточные события; роли участников процесса; определение зон ответственности; размещение документов; используемые программы и базы данных) (ПК-13)

4.2 Оценить эффективность существующей схемы бизнес-процессов и сделать предложения по ее совершенствованию (показатели эффективности в бизнес-процессе; связка схемы с другими процессами; проверка полученной модели бизнес-процесса). (ПК-13).

### **Раздел 5 Индивидуальное задание**

5.1 На основе проведенного анализа бизнес-процессов и имеющегося описания бизнес-процессов определить возможные направления совершенствования деятельности ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» через реинжиниринг бизнес-процессов (ПК-9)

5.2 Спроектировать новую организационную структуру для ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» с учетом совершенствуемых бизнес-процессов (ПК-9).

**Заключение:** сделать вывод об эффективности принятых управленческих решений в организации и возможные пути совершенствования деятельности.

### **Список использованных источников (не менее 20-ти позиций)**

Составить список литературы с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов (ОПК-7).

Руководитель практики

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления

\_\_\_\_\_

Салова Л.В.

Задание получил:

\_\_\_\_\_

Бартынова Л.Ч

Задание согласовано:

Руководитель практики от организации

Директор ИМБЭУ

\_\_\_\_\_

Варкулевич Т.В.

## РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

Студент Бартынова Лина Чжицзюньевна

Кафедра экономики и управления гр. БМН-18-АУ

Руководитель практики: Л.В. Салова

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

\_\_\_\_\_  
ФИО уполномоченного лица  
(подпись уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен \_\_\_\_\_  
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	07.02-10.02.2022	
	Инструктаж по технике безопасности	11.02.2022	
2. Практический	Сбор информации об организации. Проведение анализа внутренней и внешней среды.	13.02-27.02.2022	
	Проведение стратегического анализа деятельности организации	28.02-7.03.2022	
	Провести анализ платежеспособности и анализ ликвидности предприятия, рассчитать коэффициенты платежеспособности и ликвидности	9.03-14.03.2022	
	Подготовить управленческие решения с целью совершенствования деятельности с применением методов проектного управления	15.03-20.03.2022	
	Сделать вывод об эффективности принятых управленческих решений в организации и возможные пути совершенствования деятельности	21.03-22.03.2022	
3. Заключительный	Составить список литературы с использованием профессиональных баз данных и профессиональных Интернет-ресурсов	23.03-24.03.2022	
	Оформить отчет в соответствии с требованиями организации	27.03-05.04.2022	
	Подготовка и сдача отчета	08.04-16.04.2022	

Руководитель учебной практики  
канд. эконом. наук, доцент,

\_\_\_\_\_ Л. В. Салова .

Руководитель практики от предприятия  
Директор ИМБЭУ

\_\_\_\_\_ Т. В. Варкулевич

### Отзыв-характеристика

Во время прохождения практики студентка 4 курса кафедры экономики и управления ВГУЭС Бартынова Лина со 2 февраля 2022 г. по 16 апреля 2022 г. выполнила указанные в индивидуальном задании виды работ в соответствии с графиком, в полном объеме, без замечаний со стороны руководителя. Во время прохождения производственной практики практикантка, зарекомендовала себя как грамотная, ответственная и пунктуальная сотрудница. В процессе работы практикантка стремилась показать себя как обученный и квалифицированный специалист. Отличалась способностью анализировать факты, собирать необходимую информацию и на основании этого принимать взвешенные решения. Во время исполнения должностных обязанностей умеет находить нестандартные подходы к решению задач, стоящих перед подразделением. На протяжении всего периода практики выполняла обязанности помощника. Прошла производственную практику в ООО «Рэд Лайн Лоджистик», г. Санкт-Петербург.

Программа практики выполнена полностью.

В целом работа практикантки Бартыновой Лины Чжицзюньевны заслуживает оценки «отлично».

Руководитель практики от предприятия /

Директор ИМБЭУ

Варкулевич Т.В

## Содержание

Введение	3
1 Краткая характеристика ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»	5
2 Внутренний управленческий анализ ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»	15
3 Подбор критериев оценки качества бизнес-процессов	20
4 Описание бизнес-процессов ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»	25
5 Оценка эффективности бизнес-процессов ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»	38
Заключение	43
Список использованных источников	45

## Введение

Для подготовки конкурентоспособного специалиста, современное профессиональное образование должно дать выпускнику определенный набор знаний и компетенций, обеспечивающих готовность к работе в динамично изменяющихся экономических условиях.

Неотъемлемой частью профессиональной подготовки студентов является производственная практика, которая обеспечивается путем их участия в осуществлении деятельности в соответствии с основными профессиональными образовательными программами.

Цель производственной практики – закрепление теоретических знаний, получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, в том числе навыков в научно-исследовательской деятельности.

Объектом исследования производственной практики является ООО «Рэд Лайн Лоджистикс».

Предметом - бизнес-процессы ООО «Рэд Лайн Лоджистикс».

В соответствии с указанной целью, необходимо решить следующие задачи:

- 1) дать краткую характеристику организации ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»;
- 2) ознакомиться с внутренним управленческим анализом предприятия;
- 3) подобрать критерии оценки качества бизнес-процессов;
- 4) составить схему бизнес-процессов в соответствии с методикой ВМРП 2.0;
- 5) оценить эффективность существующей схемы бизнес-процессов ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»;

При выполнении работы использована законодательные, нормативные документы, данные статистики, учебно - методическая, научная литература различных авторов по исследуемой теме.

Решение поставленных в работе задач осуществлялось на основе применения общенаучных методов исследования в рамках сравнительного,

логического и статистического анализа, а также посредством анализа структуры и динамики, графической интерпритации информации методов финансового анализа и др. Цель и задачи исследования определили структуру работы, которая состоит из: введения, пяти глав, заключения, списка использованной литературы. Название глав отображает их содержание.



## 1 Краткая характеристика ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»

ООО "Рэд Лайн Лоджистикс" зарегистрировано 27.06.2019 г. по юридическому адресу 198095, город Санкт-Петербург, Промышленная ул, д. 19 литера Р, офис 432. Статус организации: действующая. Руководителем является генеральный директор. Размер уставного капитала - 10 000 рублей. Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью.

Организация использует специальный налоговый режим: упрощенную систему налогообложения.

Основной целью деятельности Общества является получение прибыли.

Для получения прибыли Общество осуществляет следующие виды деятельности:

1. транспортно-экспедиционная деятельность:
  - 1.1 международные автотранспортные перевозки;
  - 1.2. морские контейнерные перевозки;
  - 1.3. отправка насыпных грузов морскими судами;
  - 1.4. ж/д отправка грузов.
2. таможенное декларирование ВЭД:
  - 2.1. услуги декларанта (аутсорсинг);
  - 2.2. услуги таможенного досмотра (СПб – сами, на др. территориях – аутсорсинг).

Организация присутствует в реестре Малого и среднего бизнеса как микропредприятие с 10 июля 2019 г.

Общество - юридическое лицо по законодательству Российской Федерации и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, исполняет обязанности, является истцом и ответчиком в суде. Общество обладает частной собственностью и несет ответственность по своим обязательствам всем

принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Правовой статус организации и юридическое основание его деятельности определяют учредительные документы: протокол собрания; учредительный договор; приказ о назначения директора; приказ о назначении главного бухгалтера; выписка из государственного реестра; устав; код статистики; договор на аренду помещения; идентификационный номер налогоплательщика; регистрационный номер. Все документы содержатся в одной папке, которая хранится в сейфе в кабинете директора предприятия, несущего ответственность за сохранение, а также ведение уставного документооборота.

Основными источниками правового регулирования деятельности ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» являются следующие.

- 1) Конституция Российской Федерации.
- 2) Законодательство федерального уровня, регулирующее транспортную деятельность (кодексы, федеральные законы).

Гражданский кодекс РФ определяет правила перевозок грузов, пассажиров и багажа, иных транспортных обязательств; основные положения, связанные с ответственностью перевозчика, с порядком предъявления исков [1].

Важнейшим документом, регламентирующим деятельность субъектов автомобильного транспорта и отношения между ними, является Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического, утвержденный Федеральным законом от 08.11.2007 N 259-ФЗ.

Документ определяет обязанности, права и ответственность автотранспортного предприятия. Устав остается основным документом, определяющим отношения между сторонами перевозочного процесса, и используется при разрешении между ними конфликтных ситуаций. В действующем Уставе, в частности, содержатся правила и положения, регламентирующие пользование автомобильными дорогами, вопросы организации и планирования перевозок пассажиров и грузов, расчетов за услуги автотранспортных предприятий, ответственности автотранспортных

предприятий, грузоотправителей, грузополучателей, пассажиров и др. Положения и требования Устава находят свое конкретное отражение в правилах перевозок грузов и пассажиров и других нормативных документах, разрабатываемых как на федеральном, так и региональном уровне [2].

Регулирует определённые направления деятельности ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» Налоговый кодекс РФ; Трудовой кодекс РФ.

3) Нормативные правовые акты, регулирующие транспортную деятельность (постановления Правительства РФ, указы Президента РФ).

4) Ведомственные документы (приказы министерств и ведомств).

Подзаконными актами указами Президента РФ, постановлениями Правительства РФ, положениями и инструкциями, издаваемыми министерствами и ведомствами регулируются наиболее важные текущие проблемы транспортных обязательств, иные отношения.

Большое значение при регулировании транспортной деятельности имеют постановления Пленумов Верховного Суда Российской Федерации и Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации, которые содержат акты толкования, обеспечивающие единообразие судебной и арбитражной практики по разрешению споров, связанных с перевозками.

Тарифы автомобильного транспорта (сдельные, повременные, покилометровые, тарифы на перевозку грузов в междугородном сообщении и др.) ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» устанавливает самостоятельно и формирует, исходя из общих для всех видов транспорта принципов установления тарифов. Они возмещают себестоимость перевозок и обеспечивают получение предприятием прибыли, достаточной для его нормальной работы в рыночных условиях.

Значительное влияние на функционирование и развитие предприятия оказывают такие компоненты как покупатели транспортных и других услуг, конкуренты, поставщики [3].

Рынок автотранспортных услуг г. Санкт – Петербурга представлен более 100 автотранспортными предприятиями. Вместе с тем растет число частных

мелких организаций, занимающихся перевозками попутных грузов при перевозке товаров. Эти перевозчики занижают официальную стоимость услуг за счет оформления договоров на неполный перечень услуг, отказа от ответственности за сохранность грузов, низкого уровня оплаты труда водителей, приобретения топлива за наличный расчет без оформления платежных документов, отказа от содержания стоянок и ремонтной базы.

Основная конкуренция разворачивается между местными транспортно – логистическими компаниями и компаниями, базирующимися в других городах, но имеющих филиалы в разных регионах. Эта борьба проявляется, в первую очередь, в использовании существующих региональных преимуществ, связанных с эксплуатационными и накладными затратами предприятий и позволяющих предлагать более выгодные логистические схемы. Пассажиру наиболее выгодно прибегать к услугам перевозчика, расположенного в пункте отправления груза. Передел междугородного рынка грузоперевозок происходит вполне очевидным способом: крупные, обладающие финансовыми ресурсами компании-холдинги открывают в других городах филиалы и представительства, обустраивают там складские хозяйства. Сейчас транспортные компании, охватывающие одновременно международные и внутрироссийские перевозки, имеющие собственные таможенные терминалы, обеспечивают транспортно-экспедиционные услуги по доставке импортных грузов прямо «до двери» клиента. Очевидно, что в перспективе сетевые транспортные структуры вытеснят с междугородных дорог мелкие фирмы и частных предпринимателей, несмотря на более высокий уровень цен.

В условиях конкуренции потребители все в большей мере предъявляют повышенные требования к качественным показателям выполнения грузоперевозок: срочности доставок, сохранности грузов, расширению комплекса услуг, надежности транспортного партнера. Именно этот момент и учитывает ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» при осуществлении своей деятельности.

Если анализировать сходство продуктов, то ассортимент предлагаемых конкурентами видов услуг схож. Для грузоперевозок ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» использует арендованный транспорт.

Для обобщения результатов оценки внутренней и внешней среды предприятия используем SWOT – анализ (таблица 1.1). Можно отметить, что наиболее значимые сильные стороны ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» определяются его производственно-технологической компетентностью, которая складывается из квалификации, опыта в выполнении определенных работ.

Таблица 1.1 - SWOT – анализ ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»

<b>Внутренние сильные стороны (S)</b>	<b>Внешние возможности (O)</b>
Наличие и знание необходимых технологий автотранспортных перевозок	Устойчивость на рынке автотранспортных услуг
Наличие квалифицированного управления	Подавление и поглощение конкурентов
Наличие квалифицированного персонала	Престиж предприятия
Рост спроса на транспортные перевозки	Повышение стабильности предприятия
Продуманное ценообразование	Дальнейшее расширение диапазона услуг
Достаточно высокое качество работ	
Широкий перечень работ, которые может выполнять предприятие	
Организованная система доставки сборных грузов, позволяющая экономить средства клиентов; услуга доставки по адресу получателя срочная доставка груза.	
<b>Внутренние слабые стороны (W)</b>	<b>Внешние угрозы (T)</b>
Высокая конкуренция в сфере автотранспортных услуг	Усиление конкурентной борьбы
Сложность выхода на рынки автотранспортных услуг соседних регионов	Нестабильность экономической ситуации, долговременное закрытие границ между странами, инфляционные процессы
Сложность оказания большего объёма автотранспортных услуг по причине недостатка квалифицированных местных трудовых и производственных ресурсов	Потеря рынка

Слабые стороны связаны с высокой конкуренцией в сфере автотранспортных услуг, долговременным закрытием границ между

некоторыми странами. Так, экспорт из США, Канады и др. стран в Россию временно приостановлен. Местные таможенные органы не пропускают грузы, предназначенные для отправки в Россию. Перевозки из Европы возможны через Сербию, Турцию, Катар и ОАЭ.

Сокращение количества перевозчиков в импортном направлении, безусловно, влияет на экспортные отправки. Наблюдается дефицит мест и отсутствие возможности доставить определенные категории грузов в ряд стран. Причины очевидны: закрытие границ стран, массовое закрытие торговых точек, рост курса доллара, изоляция населения, снижение спроса и покупательной способности, а также состояние страха и неопределенности у потребителей.

Поэтому принимая во внимание текущую обстановку, ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» приходится принимать решения по транспортировке грузов исходя из текущей ситуации.

Потребителями автотранспортных услуг ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» выступают промышленные предприятия (Севкабель, Опытный завод Нива и др.), предприятия торговли (Золотая долина, ГК Орими трейд, Электрон 78 и др.), сфера услуг и бытового обслуживания (КФ Докман, Возрождение и др.), индивидуальные потребители.

ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» непосредственно взаимодействует с различными поставщиками:

- 1) поставщики подвижного состава (ТехПортАвтоСервис, ООО Гранат);
- 2) поставщики топливных и смазочных материалов (ООО Питер – Дизель, Арт Прогресс и др.);
- 3) поставщики запасных частей и комплектующих (Автодок – СПб, АвтоЗН и др.)

Анализ надежности, проведенный на основе рекомендаций ФНС РФ по проявлению коммерческой осмотрительности, позволяющий оценить риски сотрудничества с компанией и возникновения претензий от Налоговой, показал, что надежность у предприятия – средняя; отсутствуют риски неисполнения

обязательств. Из 32 исследованных факторов благоприятные – 24; требуют внимание 7; негативный - 1 (финансовая устойчивость) [4].

Динамика основных технико – экономические показателей за 2019 – 2021 гг. ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» представлена в таблице 1.2.

Анализ таблицы 1. 2 выявил следующее.

Таблица 1.2 - Техничко – экономические показатели ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.			Абсолютный прирост (+,-), тыс. руб.		Темпы роста, %	
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 - 2020 гг.	2020 - 2021 гг.	2019 - 2020 гг.	2020 - 2021 гг.
Выручка от реализации, млн. руб.	11,8	66,2	55,1	54,4	- 11,1	561,0	83,2
Среднесписочная численность работников, чел.	10	10	10	0,0	0,0	0,0	0,0
Кол-во обработанных заявок, шт	2970,0	7860,0	8520,0	4890,0	660,0	264,7	108,4
Среднегодовая выработка 1 работающего, млн. руб./чел.	1,2	6,6	5,5	5,4	- 1,1	550,0	83,3
Фонд оплаты труда, млн. руб.	5,8	6,6	7,2	0,8	0,6	113,8	109,1
Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	576	660	720	84	60	114,6	109,1
Себестоимость, млн. руб.	10,8	60,8	48,1	50,0	- 12,7	563,0	79,1
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	49,0	27,0	28,0	- 22,0	1,0	55,1	103,7
Фондоотдача	240816,0	2451851,0	1967857,0	2211035,0	- 483994,0	1018,1	80,2
Фондоемкость	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Затраты на 1 руб. реализованных услуг	0,92	0,92	0,87	0,0	- 0,1	100	94,6
Прибыль от продаж, млн. руб.	1,0	5,4	7,0	4,4	1,6	540,0	700,0

Чистая прибыль, млн. руб.	0,8	4,8	6,4	4,0	1,6	600,0	133,3
Рентабельность продаж	0,1	0,1	0,2	0,0	0,1	100	200,0

Выручка ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» в 2020 г. в сравнении с 2019 г. увеличилась на 54,4 млн. руб. (561 %). В 2021 г. этот показатель в сравнении с 2020 г. снизился на 54,4 млн. руб. (16,8 %).

На снижение выручки оказала влияние пандемия коронавируса, которая нарушила привычные связи между производителями и потребителями и внесла серьезные изменения в бизнес компании. Распространение коронавируса нанесло серьезный удар по мировой логистике и обеспечению цепочки поставок сырья и готовой продукции. Кризис вызвал дисбаланс грузопотоков, связанный с изменениями спроса, приостановкой производств и введенных ограничений.

Среднесписочная численность работников ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» за исследуемый период осталась без изменений. При этом количество обработанных заявок увеличилось в 2020 г. в сравнении с 2019 г. почти в 3 раза - на 4890 шт. (264,7%). В 2021 г. этот показатель в сравнении с 2020 г. увеличился на 660 шт. (108,4 %).

Среднегодовая выработка 1 работающего в 2020 г. в сравнении с предыдущим годом увеличилась на 5,4 млн. руб. (550%). В 2021 г. в связи со снижением грузопотока по международным направлениям, и другими последствиями, связанными с пандемией, этот показатель снизился на 1,1 млн. руб. (16,7%).

Увеличение количества обработанных заявок и их стоимость оказали влияние на рост фонда оплаты труда. В 2020 г. в сравнении с предыдущим годом этот показатель увеличился на 0,8 млн. руб. (113,8%), в 2021 г. – 0,6 млн. руб. (9,1%).

При постоянной среднесписочной численности и росте фонда оплаты труда, показатель среднегодовой уровень оплаты труда в 2020 г. в сравнении с предыдущим годом увеличился на 14,6% (84 тыс. руб.), в 2020 г. – на 9,1% (60 тыс. руб.).



Изменение расходов, связанных с оказанием логистических услуг, количеством обработанных заявок и др. факторов оказали влияние на изменение себестоимости услуг ООО «Рэд Лайн Лоджистикс». В 2020 г. в сравнении с 2019 г. себестоимость увеличилась на 50 млн. руб. (563%). В 2021 г. в сравнении с 2020 г. снизилась на 20,9% (12,7 млн. руб.).

Стоимость основных фондов предприятия в 2020 г. в сравнении с предыдущим годом уменьшилась за счет амортизационных отчислений на 22 тыс. руб. (44,9%), в 2021 г. в сравнении с предыдущим годом в связи с приобретением основных фондов увеличилась на 3,7% (1 тыс. руб.).

Фондоотдача ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» в 2020 г. в сравнении с предыдущим годом увеличилась на 2211035 ед., что составило 1018, 1%.

В 2021 г. в сравнении с предыдущим годом этот показатель снизился на 19,8% (483994 ед.). Фондоотдача отражает количество оказанных услуг на каждый затраченный рубль основных фондов.

Фондоемкость - финансовый коэффициент, обратный фондоотдаче; характеризует стоимость основных фондов, приходящуюся на 1 руб. оказанных услуг.

Для ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» этот показатель за исследуемый период остался без изменений.

Затраты на 1 рубль оказанных услуг по данным немного снизились за период 2021 – 2020 гг. на 0,87 (5,4%), но учитывая уровень инфляции, можно сделать вывод о том, что затраты могли остаться на том же уровне. За период 2019 – 2020 гг. показатель затрат не изменился.

Положительным моментом является увеличение прибыли от продаж (т. е. прибыли до налогообложения) и чистой прибыли. Так, в 2020 г. в сравнении с предыдущим годом прибыль увеличилась на 4,4 млн. руб. что составило 540%, чистая прибыль – на 4 млн. руб. (600%). За период 2020 – 2021 гг. эти показатели увеличились на 1,6 млн. руб. (700%) и 1,6 млн. руб. (133,3%) соответственно.

Важнейшим показателем, по которому можно судить об эффективности фирмы является рентабельность. Отслеживая показатель рентабельности, можно вовремя направить внимание на слабые места и скорректировать действия и планы, избежав таким образом проблем.

Рентабельность услуг ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» увеличилась за период 2021 – 2020 гг. на 100% (0,1). За период 2019 – 2020 гг. показатель рентабельности услуг не изменился.

Таким образом, ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» являясь юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, исполняет обязанности, является истцом и ответчиком в суде. Для получения прибыли, являющейся основной целью деятельности, Общество осуществляет основной вид деятельности: «деятельность автомобильного грузового транспорта» и дополнительно зарегистрированных видов деятельности.

Анализ деятельности ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» выявил восемь сильных и три слабых внутренних сторон деятельности предприятия, а также пять возможностей и три внешних угрозы.

ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» имеет сильную зависимость от потребителя во всех сегментах. Интенсивность конкуренции и угроза появления новых участников рынка высока.

Компания молодая, поэтому необходимо найти конкурентные преимущества и создать гибкую систему мотивации для стимулирования клиентов к использованию услуг. Требуется создание базы и внедрение на корпоративный рынок.

Долговременное закрытие границ между некоторыми странами, колебания востребованности транспорта и скрытая конкуренция частных перевозчиков, экономящих на сокрытии доходов и уплате налогов, являются значительными факторами риска при организации автоперевозок. Структура конкуренции осложняется косвенной конкурентной средой – конкуренцией за человеческие ресурсы. Действие такого вида конкуренции проявляется в невозможности

оперативного восполнения потерянных квалифицированных человеческих ресурсов. Значительное усиление данного фактора возможно вследствие увеличения интенсивности бизнеса в крае.

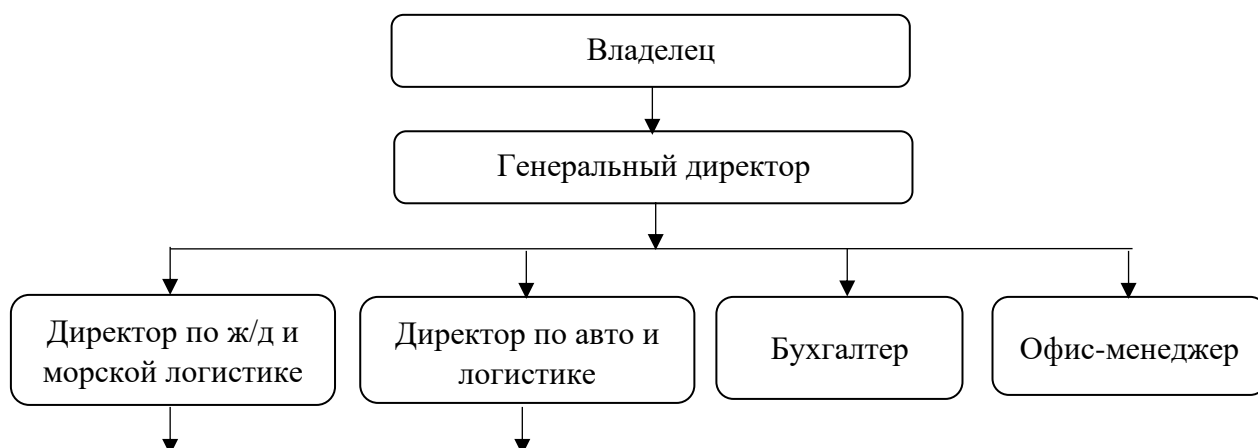
Анализ технико-экономических показателей предприятия, показал, что на данный момент транспортно - логистическая компания имеет чистую прибыль для развития своего потенциала, и она достаточно конкурентоспособна на рынке транспортных и логистических услуг.

## 2 Внутренний управленческий анализ

Построение правильной организационной структуры является главной задачей любого предприятия. От рационального состава подразделений органов управления, их связи между собой и взаимодействия с производственными подразделениями в значительной степени зависит эффективность работы предприятия в целом.

Для ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» характерна бесцеховая организационная структура, при которой все функции по управлению сосредоточены в аппарате управления предприятия.

Организационная структура управления ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» является линейно-функциональной (рисунок 2.1).



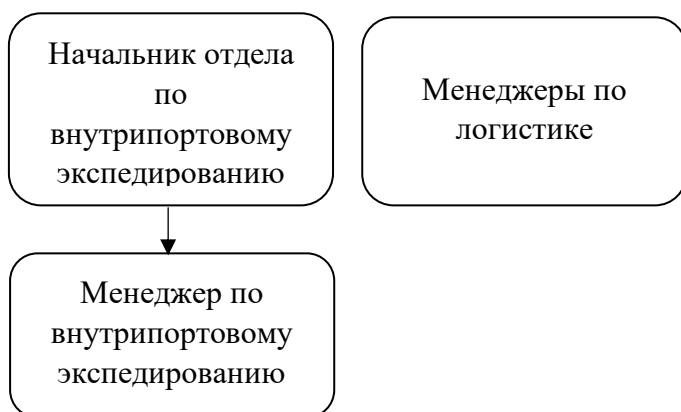


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»

На линейные звенья управления возлагаются функции и права командования и принятия решений, а на функциональные подразделения – методическое

руководство при подготовке и реализации решений по планированию, организации, учету, контролю и анализу по всем функциям производственно-хозяйственной деятельности.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Генеральным директором, который подчиняется владельцу компании.

К компетенции Генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества:

- финансовое и оперативное планирование работы компании;
- планирование работы подразделений компании;
- координация работы подразделений компании;
- согласование контрактов с контрагентами;
- ведение отчетности о работе компании;
- разработка стратегии развития компании;
- решает иные вопросы текущей деятельности Общества.

Директор по ЖД и морской логистике решает следующие вопросы:

- составление логистических прогнозов и планов;
- размещение заявок;

- котировка актуальных ставок по ЖД;
- согласование ставок с контрагентами;
- контроль сроков отправки грузов;
- взаимодействие с собственниками и арендаторами подвижного состава;
- отслеживание подвижного состава;
- контроль сроков оплат;
- ведение отчетности о работе отдела;
- получение обратной связи от клиентов CusDev;
- внедрение новых инструментов, методов управления логистикой;
- генерация предложений по созданию и улучшению продукта;
- удержание текущих клиентов и развитие новых и др.

Начальник отдела по внутрипортовому экспедированию координирует работу менеджера по внутрипортовому экспедированию и подчиняется непосредственно директору по ЖД и морской логистике. В его обязанности входит:

- размещение букингов;
- котировка актуальных ставок по фрахту;
- согласование ставок с контрагентами;
- контроль сроков отправки грузов;
- контроль работы менеджеров отдела;
- взаимодействие с государственными органами;
- ведение отчетности о работе отдела.

В обязанности менеджера по внутрипортовому экспедированию входит:

- аккредитация водителей терминал/порт;
- резерв тайм-слота;
- приемка грузов на терминал;
- приведение груза в транспортабельное состояние;
- VGM взвешивание (заверенный фактический вес контейнера с грузом);
- выпуск погрузочного поручения;
- выпуск ФСС;

- контроль ситуации по хранению грузов и КТК (правила допущения контейнеров к перевозке грузов под таможенными печатями и пломбами);
- таможенные досмотры;
- предоставление отчетов о проделанной работе.

Директор по АВТО логистике, подчиняясь непосредственно генеральному директору, руководит менеджерами по логистике и отвечает за:

- составление логистических прогнозов и планов;
- согласование ставок с контрагентами;
- контроль работы промежуточных складов;
- контроль работы менеджеров отдела;
- взаимодействие с гос. органами;
- ведение отчетности о работе отдела;
- контроль взаиморасчетов с контрагентами;
- получение обратной связи от клиентов CusDev;
- генерация предложений по созданию и улучшению продукта;
- удержание текущих клиентов и развитие новых;
- внедрение новых инструментов, методов в управлении логистикой.

На менеджеров по логистике возложены следующие обязанности:

- котировка актуальных ставок на перевозку;
- согласование заявок на перевозку;
- взаимодействие с отправителями груза;
- контроль сроков погрузки/выгрузки;
- контроль за оформлением товаросопроводительных документов;
- сбор первичной документации;
- развитие базы данных подрядчиков;
- работа с электронными логистическими ресурсами (АТИ, Curgo и т. д. создание и поддержание высокого рейтинга компании).

На бухгалтера возложена ответственность за:

- оплату счетов контрагентов;
- начисление заработной платы;

- оплату налогов;
- прием на работу;
- ведение учета;
- поддержку руководства по бухгалтерским вопросам.

Офис-менеджер осуществляет:

- контроль входящей/исходящей информации (электронные и почтовые письма);
- контроль работы Битрикс;
- рассортировка документов;
- создание договоров;
- подготовка экспортной документации;
- инвойсы (обязательные документов для экспорта товаров) и акты выполненных работ;
- составление плана оплат (по срокам).

Анализ структуры управления ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» показал, что она является оптимальной:

- небольшое количество подразделений с высококвалифицированным персоналом;
- небольшое количество уровней управления;
- наличие в структуре управления группы специалистов;
- ориентация графика работ на заказчика;
- быстрота реакции на изменения;
- высокая производительность и низкие затраты.

Однако, чаще всего видение сотрудниками происходящего, не выходит за рамки своего подразделения, в котором они работают. И как следствие - не ориентированы на целевые задачи организации, тем более, на удовлетворение потребности клиента, т. к. они его не видят.

Реальные производственные процессы на предприятии включают множество функций и выходят за рамки отдельных подразделений. Однако в функционально-ориентированной системе обмен информацией между

подразделениями из-за ее вертикальной иерархичности усложнен, что приводит к более длительным срокам выработки управленческих решений, увеличению накладных расходов, и, в конечном итоге - потере клиентов.

Таким образом, в организационной системе управления ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» можно выделить четыре самостоятельных блока управления, каждый из которых подчиняется соответствующему руководителю. Линейно – функциональная структура ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» характеризуется использованием формальных процедур и правил, жесткой иерархией власти в организации, централизацией принятия решений. Каждый исполнитель подчиняется только руководителю. Все указания и решения по функциям управления исполнитель получает от непосредственного руководителя. Между исполнителем и функциональными подразделениями остаются информационные связи методического и консультационного характера. Для того, чтобы решение функционального подразделения стало директивным, оно утверждается руководителем.

### 3 Подбор критериев оценки качества бизнес-процессов

Перед проведением описания, анализа и оптимизации бизнес-процессов необходимо сформулировать цели и критерии их оптимизации. Цели и критерии оптимизации бизнес-процессов базируются на ключевых показателях процессов, определяющих эффективность и уровень конкурентоспособности организации. Эти показатели могут быть сгруппированы в пять классов:

- 1) результативность бизнес-процесса;
- 2) стоимость бизнес-процесса;
- 3) время бизнес-процесса;
- 4) качество бизнес-процесса;
- 5) фрагментация бизнес-процесса.

1. Показатели результативности бизнес-процесса могут быть использованы для оценки продукта. Такие показатели характеризуют продукт как параметр выхода оцениваемого бизнес-процесса.



Например, если бизнес-процесс приносит деньги, т. е. имеет доходную составляющую, то в качестве одного из показателей используется доход.

2. Вторая группа показателей бизнес-процессов определяет эффективность и конкурентоспособность организации с использованием показателей, характеризующих стоимость процесса, либо величину издержек, потребляемых в процессах.

Стоимость бизнес-процесса прямым или косвенным образом определяет цену продукции и возможность более широкого охвата различных групп клиентов. Снижение издержек бизнес-процессов позволяет предприятию снизить свои операционные и финансовые риски и приобрести большую маневренность в конкурентной борьбе.

3. Основным фактором, который определяет уровень конкурентоспособности организации, в современных условиях, является показатель длительности бизнес-процессов. В условиях динамичности современной среды, уровень конкуренции на рынке, наиболее конкурентной оказывается та компания, длительность выполнения бизнес-процессов которой имеет наиболее короткие сроки.

В настоящее время многими российскими компаниями взят курс на снижение времени выполнения основных бизнес-процессов, особенно это касается процессов обслуживания клиентов. Данные требования также распространены и на управленческие решения, снижение времени принятия и своевременность реализации которых обеспечивает не только выживаемость, но и повышение конкурентоспособности организаций.

Часто используемым в целях оптимизации бизнес-процессов является временной показатель эффективности производственных или операционных циклов, расчет которого осуществляется отношением суммы времени выполнения всех операций данного процесса к общей продолжительности всего производственного цикла бизнес-процесса. Такой показатель всегда имеет значение ниже единицы, так как при выполнении данных процессов имеют место

определенные разрывы во времени, поэтому в большинстве случаев его значение находится в пределах 0,05– 0,2.

Четвертая группа показателей оценки эффективности бизнес-процессов представлена показателем качества. Показатель качества можно оценить с использованием количественных показателей. Если показатели времени и стоимости универсальны для различных процессов, то показатели качества достаточно специфичны, и для каждого бизнес-процесса они индивидуальны.

Качество бизнес-процессов для автотранспортного предприятия, к примеру, можно измерить следующими показателями:

- удельный вес рекламаций;
- повторного числа клиентов;
- степени удовлетворенности клиентов;
- факт заключения договора и/или выполнения заказа, как и факт отказа от договора;
- своевременность выполнения заказа, этапа транспортировки, оформления документов, погрузоразгрузочных работ;
- расход ГСМ и других расходных материалов на единицу расстояния;
- количество раз возврата документов с таможни после проверки.

Также в качестве ключевых показателей могут быть использованы показатели эффективности использования средств [5]:

- соотношение стоимости доставки к продажам;
- средняя стоимость доставки единицы груза или места в транспортном средстве;
- уровень утилизации.

Рассмотрим некоторые из них.

#### 1) Выполненный заказ.

Заказ считается выполненным, если все операции были совершены без ошибок и в полном соответствии с условиями договора. Индекс совершенного заказа рассчитывается в процентах от общего количества заказов.

Индекс рассчитывается произведением трёх показателей [6]:

- своевременность;
- укомплектованность: клиент получил тот же объем товара, что заказывал;
- безошибочность: нет повреждений и отклонений в транспортировке, документация составлена корректно.

К примеру: организация компания обработала 1000 заказов, из них:

- 56 прибыли с опозданием (своевременность – 94,4%);
- 28 прибыли в неполной комплектации (укомплектованность – 97,2%);
- 10 заказов некорректно оформили документы (безошибочность – 99%);

Индекс совершенного заказа:  $94,4\% \times 97,2\% \times 99\% = 90,8\%$ . То есть 9,2% заказов компания выполняет с нарушениями.

## 2) Своевременность доставки.

Этот показатель считается одним из наиболее важных в логистике, так как он напрямую влияет на удовлетворенность клиента [7].

Его можно рассчитывать на двух разных уровнях:

- на уровне перевозки;
- на уровне накладной.

Для каждого получателя своевременность доставки рассчитывается индивидуально. Прибытием в срок может считаться доставка:

- в определенное время с минимальными отклонениями (например, в 10:00);
- в период работы склада (с 09:00 до 18:00);
- в пределах временного окна (с 01:00 до 02:00).

Отправитель и получатель могут по-разному определять точное время прибытия. Часть грузополучателей фиксируют время, когда автомобиль прошел КПП, кто-то фиксирует время, когда оператор склада зафиксировал документы из лотка, куда их положил водитель.

Показатель своевременность доставки рекомендуется держать на уровне не ниже 98% при расчете «день в день» и не ниже 95% при расчете «минута в минуту». В обратном случае нужно оптимизировать процессы, чтобы его улучшить.

### 3) Своевременность оформления документов.

Товарно-транспортные накладные заверяют оригинальными печатями и выписывают в четырех экземплярах: для отправителя; для получателя; для перевозчика; для транспортной компании.

Поэтому должна обеспечиваться такое движения документов, чтобы все участники поставки выполнили работу своевременно.

Очевидна важность этого показателя: при перевозках на большие расстояния нужно много времени, чтобы вернуть документы отправителю. Если по пути следования водитель принимает следующий заказ, расчет между транспортной компанией и поставщиком может заметно затянуться.

### 4) Средняя стоимость единицы перевозимой продукции.

Себестоимость транспортировки чаще всего включает в себя:

- расходы на подготовку и погрузку на средство доставки;
- оплату тарифов на перевозку и погрузку товара, страхования, а также таможенных пошлин, налогов и сборов;
- расходы на краткосрочное и долгосрочное хранение груза;
- затраты на выгрузку и доставку со склада в пункт назначения.

Рассчитав процент стоимости каждого этапа, от общих затрат, проследив динамику формирования расходов на доставку единицы продукции и выявив факторы увеличивающие затраты, можно определить источник **проблем** [Елиферов].

### 5) Соотношение расходов на перевозку и продаж.

Этот показатель позволяет наглядно отследить финансовую выгоду от бизнеса. Для расчета показателя необходимо затраты на перевозку разделить на объём продаж выраженный в деньгах [8].

Показатель позволяет отследить эффективность в динамике, когда расходы на перевозку и продажи изменяются со временем.

### 6) Уровень утилизации.

Показатель является соотношением фактического объема или веса перевозимого груза к полной вместимости транспортного средства. При расчете

учитывается объем и грузоподъемность средства доставки или объемный вес груза.

Таким образом, помимо финансовых показателей деятельности организации, на сегодня не менее важную роль играют ключевые показатели оценки качества бизнес – процессов.

Количество показателей качества бизнес-процессов определяется видом и сложностью бизнес-процесса по ряду определенных характеристик, а также требуемой точностью оценки, целью исследования и другими внешними факторами. Такой подход при проведении оценки позволяет выявить наиболее слабое звено в общей цепочке всей системы бизнес-процессов.

Качество бизнес-процессов для автотранспортного предприятия можно измерить показателями: удельный вес рекламаций; повторного числа клиентов; степени удовлетворенности клиентов; своевременность выполнения заказа, этапа транспортировки, оформления документов, погрузоразгрузочных работ; своевременность выполнения заказа, этапа транспортировки, оформления документов, погрузоразгрузочных работ и др. Систематический контроль показателей качества бизнес-процессов необходим в логистических операциях для компетентной оценки эффективности бизнес-процессов.

#### **4 Описание бизнес-процессов ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»**

В процессе своей предпринимательской деятельности ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» реализует следующие бизнес-направления:

1. транспортно-экспедиционная деятельность:
  - международные автотранспортные перевозки;
  - морские контейнерные перевозки;
  - отправка насыпных грузов морскими судами;
  - ж/д отправка грузов.
2. таможенное декларирование ВЭД:
  - услуги декларанта (аутсорсинг);

- услуги таможенного досмотра.

Построим дерево (классификатор) бизнес - направлений ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» используя метод декомпозиции (разбиение объекта на составные части). В качестве критерия декомпозиции возьмём услуги, в качестве инструмента используем интервью. (рисунок 4.1).

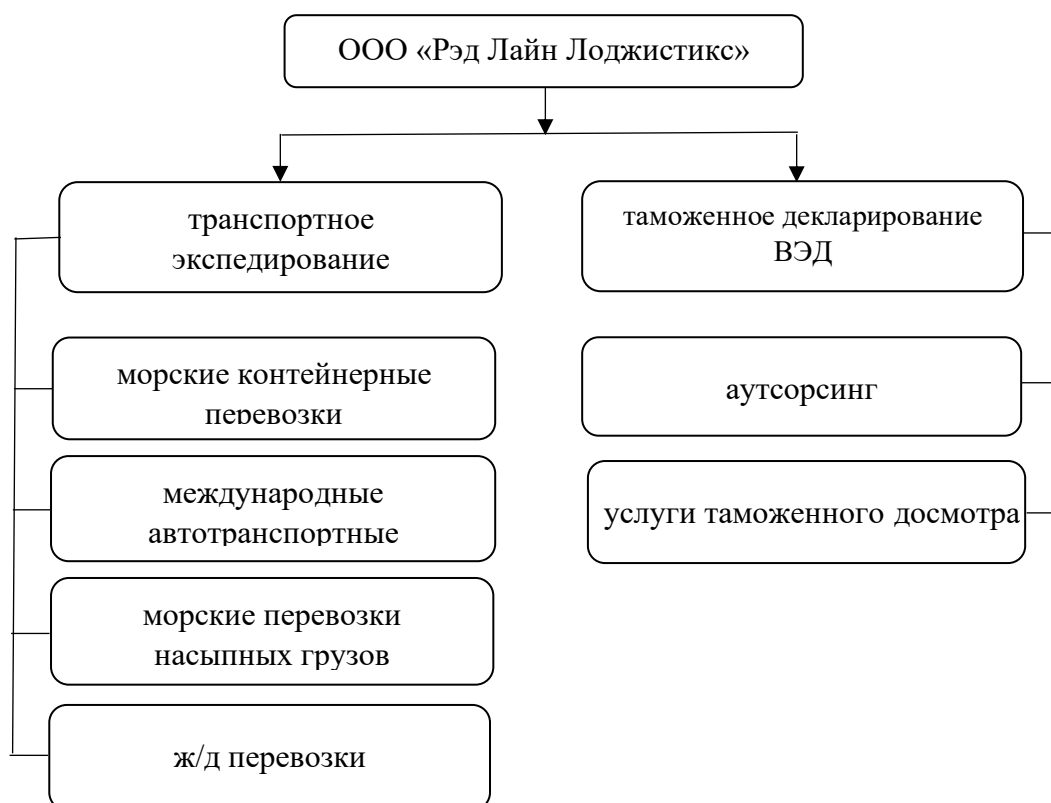


Рисунок 4.1 - Дерево бизнес - направлений ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»

Используя таблицу 4. 1 опишем представленные бизнес – направления.

Таблица 4.1 - Описание бизнес-направлений

№	Бизнес-направление	Описание
1	Транспортное экспедирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка наилучшего маршрута и условий для физической перевозки,</li> <li>- размещение заказа у перевозчика на транспортировку грузов,</li> <li>- выполнение документальных требований в отношении товаров в различных странах, по которым пролегает транспортная цепочка,</li> <li>- отслеживание движения грузов, получение и предоставление клиенту информации о движении и местонахождении грузов.</li> </ul>

2	Таможенное декларирование ВЭД	Таможенное оформление груза в пунктах пропуска через государственную границу РФ: - предоставления таможенному органу предварительной таможенной декларации или документов, установленных статьей 72 Таможенного Кодекса РФ; - помещение товара под таможенный режим ввоза, исчисление и взимание таможенных платежей.
---	-------------------------------	---

На основе изучения документации (должностных инструкций, положений о предприятии, приказов, отчетов), анкетирования и опроса служащих предприятия рассмотрим транспортно-экспедиционную деятельность ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» с помощью модели «как есть» (AS-IS). Результаты представим с помощью таблицы 4.2.

Работа компании строится на четких алгоритмах действий. Каждый отдел и каждый сотрудник следует определенному плану, который в конечном итоге приводит к достижению желаемого результата. Последовательность действий с использованием ресурсов, технических средств, материалов, управляющих методик, которая постоянно повторяется с целью создания продукта для потребителя называется бизнес - процессом [9].

Термин «бизнес-процесс» впервые описали в 70-е годы XX века. Потребность в четких нотациях бизнес-процессов возникла при переходе к информатизации и разработке информационных систем [10].

Таблица 4.2. Описание транспортно-экспедиционной деятельности ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»

№	Функция / Работа	Описание	Исполнитель	Бизнес-процесс(ы)
1	отработка запроса / заявки	Определение типа груза, кол-ва, условия транспортировки. Подбор транспорта по оптимальной цене	менеджеры по логистике, менеджер по внутрипортовому экспедированию	Основной
2	подготовка договора/ соглашения	Составление документов, в которых прописаны права и обязанности обеих сторон, порядок сотрудничества, оплаты, сроки действия отношений	офис-менеджер	Вспомогательный

		и ответственность за неисполнение подписанных обязательств.		
3	декларирование и таможенное оформление	запрос – отработка – передача заявки декларанту	офис-менеджер	Сопутствующий
4	аутсорсинг	Принятие в качестве третьей стороны всех логистических задач по транспортировке, оформлению и координации груза от организации отправителя к получателю.	менеджеры по логистике, менеджер по внутрипортовому экспедированию	Вспомогательный
5	бухгалтерский учет	бесперывный и систематизированный сбор, фиксация, интерпретация специфической информации, оперирование данными касательно всех производимых в организации операций и обязательств, выраженных в финансовом отношении.	бухгалтер	Вспомогательный
6	кадровая деятельность	работа с персоналом, кадровое администрирование.	бухгалтер	Обеспечивающий
7	аренда автотранспорта	заключение договора, согласно которому означенное авто предоставляется во временное пользование его владельцем в пользу организации	офис-менеджер	Обеспечивающий
8	поиск новых клиентов	Выработка стратегии и ее осуществление в поиске новых клиентов	Директор по АВТО логистике, Директор по ЖД и морской логистике	Обеспечивающий

Продолжение таблицы 4.2

№	Функция / Работа	Описание	Исполнитель	Бизнес-процесс(ы)
9	планирование дня через Битрикс	организация работы с задачами, учёт времени,	офис-менеджер	Управления



		контроль и составление планов для сотрудников с помощью Битрикс		
10	подписание счетов	подписание учетных документов, подтверждающих факт отгрузки товара или предоставления услуг.	Бухгалтер, офис-менеджер	Управления
11	консультирование клиентов	взаимодействие с клиентами с целью выявления возможных вариантов решения, путей и способов реализации выбранного варианта	офис-менеджер	Управления
12	решение оперативных задач	управление текущими событиями; принятие мер, позволяющих воздействовать на конкретные отклонения от установленных заданий; управление текущими событиями, включающее оперативное планирование, оперативный учет, оперативный контроль.	Владелец, генеральный директор, директор по АВТО логистике, директор по ЖД и морской логистике, бухгалтер	Управления
13	запуск Customer Development	опрос по удовлетворенности, проблемы клиентов с доставкой грузов из Европы и Азии	директор по АВТО логистике, директор по ЖД и морской логистике	Развития
14	поиск новых продуктов	Систематический поиск и создание новых продуктов, позволяющих компании быстро расти, оставаться конкурентоспособным и поддерживать высокую норму прибыли.	Владелец, генеральный директор, директор по АВТО логистике, директор по ЖД и морской логистике	Развития
События, инициирующие выполнение функции / работы				
№	Наименование события	Описание		
1	Запрос от клиента	Клиент (потенциальный или постоянный) обращается в компанию за информацией об услуге и ее стоимости или с заявкой о доставке конкретного груза в конкретном направлении. Полученное обращение клиента является событием начала процесса Обслуживание клиентов.		
2	Факс, письмо отправлено	Письмо – предложение, направленное потенциальному партнеру с предложением услуг, сотрудничества и т. п. по инициативе ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» или в ответ на письмо-запрос,		

Продолжение таблицы 4.2

№	Наименование события	Описание	
		инициирует определенные события (обслуживание клиентов, сотрудничество с другими компаниями и т.д.). Письмо - заявка ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» является событием начала процесса получения услуги, которые предоставляет другая организация и т. д.	
3	Поступило распоряжение от руководителя	Распоряжение является событием начала процесса выполнения конкретных текущих или стратегических задач, проектов и т. д.	
4	Товар принят и перемещен в зону хранения	Данное событие инициирует функций. Связанных с оказанием заказчику услуги по транспортировке груза	
5	Оборудование или программа установлены	Данное событие инициирует функции, связанные с вопросом поиска новых поставщиков и потребителей продукции, размещению справочной и рекламной информации о предприятии, что может привести к новым связям и дальнейшему сотрудничеству. Наличие баз данных, их быстрое получение и передача без помарок и искажений. позволяет оперативно решать, как текущие, так и стратегические задачи компании, необходимые документы (заявки, счета на оплату) без помарок и искажений.	
6	Наступил срок бухгалтерской отчетности	Наступление срока бухгалтерской отчетности инициирующие выполнение функции ООО «Рэд Лайн Лоджистикс», как налогоплательщика, к составлению и подачу в государственные органы отчетности, которые содержат сведения об объектах налогообложения, о полученных доходах и произведенных расходах, об источниках доходов, о налоговой базе, налоговых льготах, о сумме налога подлежащего уплате и о других данных, служащих основанием для исчисления налога.	
7	Убеждение руководства организации в необходимости внедрения нового продукта	Данное событие инициирует функцию создания нового продукта, способствующего росту конкурентоспособности ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» на рынке транспортно – логистических услуг и в конечном счете увеличению прибыли.	
<b>Перечень входящих документов</b>			
№	Наименование документа	Форма документа (эл., текст.)	Описание
1	Информационно-справочные материал (докладная записка,	Электронная, текстовая	Сообщает сведения, побуждающие принимать определенные решения, т. е. инициирует управленческие решения, позволяет выбрать тот

	предложение, представление,		или иной способ управленческого воздействия.
--	-----------------------------	--	--

## Продолжение таблицы 4.2

№	Наименование документа	Форма документа (эл., текст.)	Описание
	заявление, письмо, протокол, акт, справка)		Не содержат поручений, не обязывают выполнять поручения. Их особенностью является то, что они идут снизу вверх по системе управления: от работника к руководителю подразделения, от руководителя подразделения к руководителю организации.
2	Распорядительные документы (инструкции, рекомендации, решения, указания, распоряжения, поручения, приказы).	Электронная, текстовая	документы, закрепляющие функции, задачи, цели, а также права и обязанности работников и руководителей по выполнению конкретных действий, необходимость которых возникает в операционной деятельности организации.
3	Письма, в том числе сопроводительные, гарантийные, рекламные, информационные, с предложениями и запросами.	Электронная, текстовая	служебная корреспонденция (деловая, коммерческая), отправляемая государственными учреждениями, государственными органами, контрагентами.
4	Договоры и акты	Электронная, текстовая	документы, в котором зафиксировано: соглашение, достигнутое сторонами, права и обязанности сторон. Договорные отношения между организацией и другими юридическими и физическими лицами регулируются гражданским и трудовым законодательством.
5	Доверенности	Электронная, текстовая	документ, который дает право одному физическому или юридическому лицу действовать в интересах другого.

6	Подтверждающие оплату документы	Электронная, текстовая	Первичные документы, подтверждающие оплату (кассовый чек, квитанция к приходному кассовому ордеру, бланк строгой отчетности, выписка с банковского счета)
---	---------------------------------	------------------------	---

## Продолжение таблицы 4.2

№	Наименование документа	Форма документа (эл., текст.)	Описание
7	Все виды отчетности	Электронная, текстовая	статистическая; финансовая (бухгалтерская); налоговая (налоговые декларации); перед фондами пенсионного, медицинского и социального страхования; внутренняя отчетность по данным управленческого учета.

## Перечень входящих ресурсов

№	Наименование ресурса	Вид ресурса	Описание
1	Материальные	основные и оборотные средства	<p>Основные средства – материальные активы, которые предприятие содержит с целью использования их в процесс, предоставления услуг или для осуществления административных функций. Предназначаются для нужд основной деятельности организации и имеют срок использования более года (вычислительная техника; транспортные средства производственный инвентарь и принадлежности (стеллажи, рабочие столы и т. п.); - хозяйственный инвентарь)</p> <p>Оборотные средства - совокупность денежных средств предприятия, необходимые для формирования и обеспечения кругооборота производственных оборотных фондов и фондов</p>

			обращения (сырье, топливо, запасные части, смазочные и другие материалы, денежные средства в кассе и на счетах в банках, а также средства предприятия в расчетах).
2	Нематериальные	«гудвилл» (репутационные); собственные технологии; стратегические активы, информация.	«Гудвилл» (репутационные активы) - марка, имидж и т. д., наличие которых способствует укреплению доверия партнеров и потребителей логистических услуг к ООО «Рэд Лайн Лоджистикс».

Продолжение таблицы 4.2

№	Наименование ресурса	Вид ресурса	Описание
			Собственные технологии включают патенты, авторские права и производственные секреты, позволяющие с выгодой использовать уникальные знания (в том числе организационные и управленческие). Стратегические активы - имеющиеся у ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» преимущества, благодаря которым она занимает наиболее выгодную конкурентную позицию, обслуживает уникальный сегмент рынка. информация и методы обоснования решений, используемые при функционировании логистических систем (в управлении запасами, организации и управлении транспортировкой, складским хозяйством, грузопереработкой, упаковкой, в организации информационного и финансового сопровождения материальных логистических потоков).
3	Человеческие ресурсы	Квалификация, навыки, опыт логистическая, маркетинговая активность,	квалификация и навыки, которыми обладают работники, задействованные в системе, а также их способность и

		способность и готовность к совместной деятельности.	готовность к совместной деятельности. Кроме того, при оценке стоимости звеньев, относящихся к логистической системе, следует учитывать логистическую и маркетинговую активность и опыт формирования отношений, сложившихся с потребителями.
События, завершающее выполнение функции / работы			
№	Наименование события	Описание	
1	Обработка запроса клиента выполнена	Получение груза получателем.	
2	Отчет подготовлен и размещен на сервере	В одном из подразделений организации сотрудник подготовил отчет и поместил его на сервер.	

#### Продолжение таблицы 4.2

№	Наименование события	Описание	
3	Документ отправлен по e-mail	Отправка какого-либо документа по корпоративной электронной сети.	
4	Закрытие проекта.	Завершения всех операций всех групп процессов, чтобы формально закрыть проект или фазу проекта.	
Перечень исходящих документов			
№	Наименование документа	Форма документа (эл., текст.)	Описание
1	Распорядительные документы (приказы, распоряжения)	Электронная, текстовая	Приказ – это правовой акт, издаваемый руководителем предприятия (его структурного подразделения), в целях разрешения основных и оперативных задач, стоящих перед организацией. Распоряжение - это правовой акт, издаваемый единолично руководителем, в целях разрешения оперативных вопросов; как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц и граждан. Поручения и решения, содержащиеся в приказах или распоряжениях, обязательны

			для исполнения всеми или определенными сотрудниками предприятия.
2	Письма	Электронная, текстовая	Письма, составляемые для разрешения вопросов деловой деятельности, основным назначением которых является информирование адресата.
Перечень исходящих ресурсов			
№	Наименование ресурса	Вид ресурса	Описание
1	Материальные	доходы	заработанные деньги или их эквивалент
2	Нематериальные	Человеческие; Партнерские (отношения) Репутационные Культурно-организационные	Полученные персоналом в результате деятельности коллективные знания, умение работать в команде; навыки, практический опыт. Высокий уровень доверия контрагентов.

Продолжение таблицы 4.2

№	Наименование ресурса	Вид ресурса	Описание
			Приобретенные деловая репутация и имидж, лояльность целевой аудитории; статус качества и надежности фирмы. Координируются принципы развития бизнеса и характер поведения при этом; Проверка целесообразности используемой схемы мотивации персонала; Подтверждение приверженности сотрудников идеям, декларированным руководством.
Перечень должностей, участвующих в процессе			
№	Должность	ФИО	Роль в процессе
1	Генеральный директор	Лукьянов Антон Андреевич	Управление, развитие, обеспечение
2	Директор по АВТО логистике	Иванов Игорь Дмитриевич	Управление, развитие, обеспечение

3	Директор по ЖД и морской логистике	Решетов Максим Александрович	Управление, развитие, обеспечение
4	Начальник отдела по внутрипортовому экспедированию	Герасимов Владимир Владимирович	Управление, развитие, обеспечение, основная
5	Менеджер по логистике	Суханова Екатерина Михайловна	Основная, сопутствующая, вспомогательная
6	Бухгалтер	Косолапов Максим Витальевич	Сопутствующая, вспомогательная
7	Офис-менеджер	Ярашутина Юлия Игоревна	Сопутствующая, вспомогательная
Тип используемых систем автоматизации			
№	Наименование системы	Описание	
1	CRM Битрикс24	Многофункциональная CRM-система, которая упрощает работу не только с клиентами, но и помогает вести процессы внутри компании. Автоматизированная система учета клиентов, работа с документами (doc, pdf, xls и т.д.) внутри сервиса и др.	
2	АТИ "АвиаДог"	Система грузоперевозок АвтоТрансИнфо (АТИ) - это сервис с информацией о грузах, которые требуют транспортировки, а также о свободном транспорте, который можно поставить под загрузку в удобном городе по России и Казахстану.	

Использование последних значительно усложнило организацию труда и управление на предприятиях. Состав внутренних бизнес-процессов компании определяется наиболее важными видами ее деятельности для достижения целей клиентов.

Важной составляющей бизнес – процесса являются ресурсы.

Один из ключевых видов ресурсов– материальные ресурсы. Они составляют основную часть всех ресурсов логистической системы, поскольку формируют основную долю прямых затрат в себестоимости услуг [11].

Не менее важной составляющей всех ресурсов ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» являются трудовые или кадровые ресурсы. Это работники, имеющие необходимую квалификацию, уровень компетенций, который включает в себя знания, навыки и умения, требуемые для достижения заданного результата в предоставлении услуги [12].

Нематериальные ресурсы – это составная часть потенциала предприятия, способная приносить экономическую выгоду на протяжении длительного периода, для которой характерны отсутствие материальной основы получения



доходов и неопределенность размеров будущей прибыли от ее использования. Данный вид ресурсов включает репутационные активы фирмы («Гудвилл», марки, имидж и т. д.), которые обеспечивают доверие партнеров и клиентов к компании.

Бизнес – процессы ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» представлены на рисунке 3.1.

На входе клиент посредством средств связи (телефон, e-mail, WA) делает запрос или заявку на отправку груза с указанием маршрута и вида транспорта и т. д.

На выходе клиент получает доставленный груз и сопроводительные документы.

Основные процессы - это процессы которые образуют сквозную цепочку создания ценностей для клиентов, начиная с запроса или заявки до получения груза.

К ним относятся следующие операции [13]:

– обработка запроса / заявки ответственным менеджером (тип груза, кол-



### Рисунок 3.1 - Бизнес – процессы ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»

во, условия, подбор транспорта по оптимальной цене и т.д.);

- подготовка договора (на длительное время для постоянных клиентов или разовый для новых клиентов) / соглашения (дополнительные соглашения с постоянными клиентами на определённое время и определённый объем груза) офис-менеджером;

– подписание договора клиентом;

– подача транспорта и оказание услуги.

Основные процессы выстроены хорошо, если клиент полностью удовлетворен качеством продукта или услуги. Основные бизнес-процессы генерируют доходы компании, формируют результат и потребительские качества, за которые внешний клиент готов платить деньги [14].

Сопутствующие процессы являются лишь частью деятельности компании и не выступают основным источником дохода (декларирование и таможенное оформление: запрос – обработка – передача заявки декларанту).

Вспомогательные процессы необходимы для того, чтобы могли осуществляться основные процессы, но непосредственно полезной ценности для потребителя не создают: оформление договоров и соглашений; аутсорсинг; бухгалтерский учет [15].

Обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру компании, предназначены для жизнеобеспечения всех остальных процессов и ориентированы на поддержку их универсальных черт: кадровая деятельность; аренда автотранспорта; поиск новых клиентов [16].

Управляющие процессы контролируют выполнение основных и обеспечивающих процессов, соответствие ключевым целям компании: планирование дня через Битрикс; подписание счетов; консультирование;

решение оперативных задач; анализ, как важный элемент, позволяющий понимать, что происходит в си-

стеме, и служит основой для принятия решений и пр. Процессы управления ничего не производят, в них нет никакого продукта, но без них ничего не работает.

Процессы развития, используемые ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» важны для повышения производительность и получения более высокой прибыли в будущем: запуск Customer Development (опрос по удовлетворенности, проблемы клиентов с доставкой грузов из Европы и Азии); поиск новых продуктов; введение должности менеджера по продажам и др.

Таким образом, бизнес-процесс ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» можно рассматривать как систему последовательных, целенаправленных и регламентированных видов деятельности, в которой посредством управляющего воздействия и с помощью ресурсов (материальных, нематериальных) входы процесса преобразуются в выходы – результаты процесса, представляющие ценность для клиентов. Основная деятельность ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» связана с производством и реализацией основного продукта предприятия - транспортных услуг, а остальные нацелены на помощь и поддержку в осуществлении основной деятельности.

## **5 Оценка эффективности бизнес-процессов ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»**

Измерение и анализ показателей процесса являются важнейшими средствами, позволяющими находить пути улучшения процессов.

Рассмотрим пять ключевых показателей процессов, определяющих эффективность и конкурентоспособность ООО «Рэд Лайн Лоджистикс».

- 1) показатель времени бизнес – процесса;
- 2) показатель результативности бизнес-процесса;
- 3) степень удовлетворенности заказчика;
- 4) процент повторных клиентов;
- 5) доходность лида.

1. Показатель времени бизнес – процесса.

Рассмотрим данный показатель на примере бизнес – процесса отработка запроса / заявки для клиента.

В процессе участвуют четыре сотрудника, два из которых являются руководителями, а два - специалистами.

Роль А - сотрудник, инициирующий выполнение процесса (офис – менеджер). Он же - потребитель результата процесса - расчета количества и стоимости заказа.

Роль Б - руководитель, согласующий расчет перед предоставлением его руководителю вышестоящего уровня (Роль Г), утверждающему расчет (директор по логистике).

Роль В - это специалист, выполняющий расчет (менеджер по логистике).

Роль Г – генеральный директор.

Показатели оценки времени выполнения бизнес - процесса в относительном измерении представлены на рисунке 5.1.

Указанное на рисунке 5.1 время - время выполнение операции по хронометражу (ЧВВ)/ возможное время выполнение операции ОВВ.

Процесс отработка запроса / заявки для клиента			
Офис - менеджер	директор по логистике	менеджер по логистике	генеральный директор

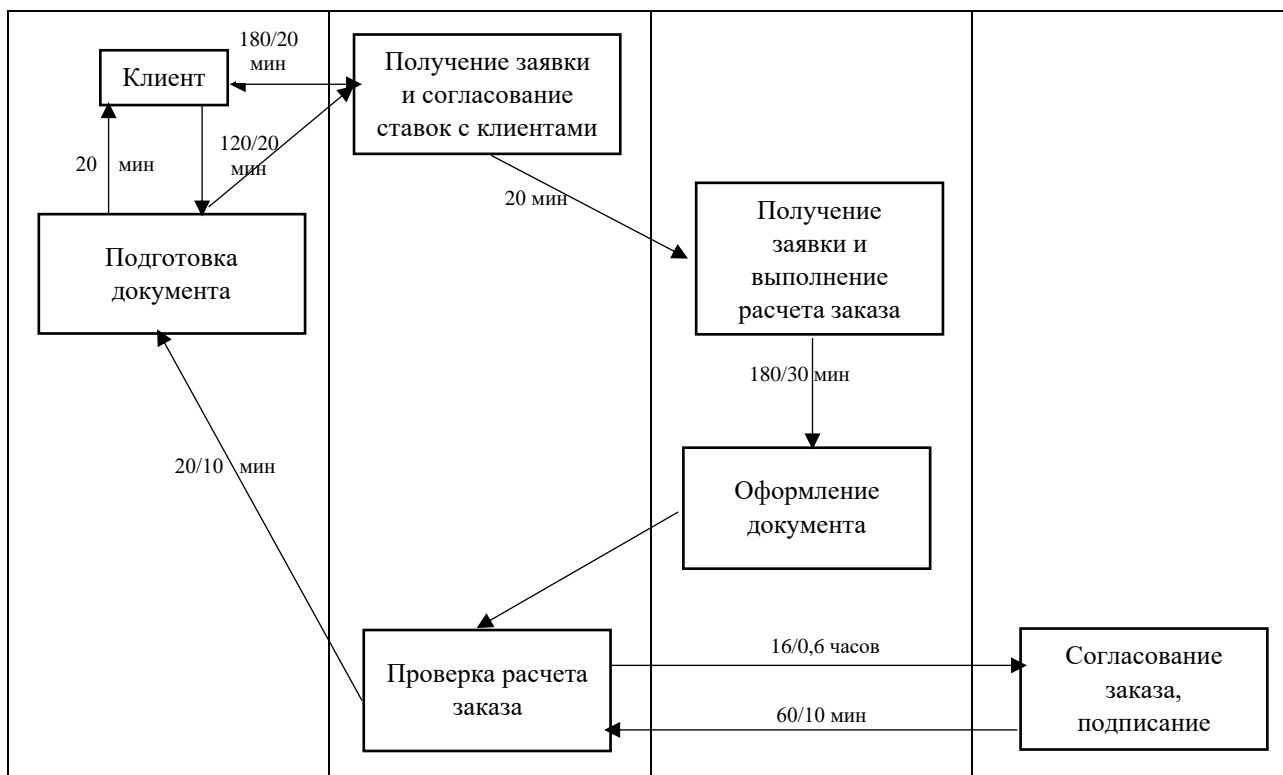


Рисунок 5. 1 Визуализация ЧВВ и ОВВ операций на схеме процесса

Анализ рисунка 5.1 наглядно показывает, что суммарное время ЧВВ – 26 ч., ОВВ – 140 мин. Это может быть связано с тем, что в реальности приоритеты могут менять/нарушаться произвольным образом, как из-за воздействия внешних причин, так и по субъективному решению исполнителей процессов (материал может ожидать в очереди и передаваться между процессами с разным приоритетом, работника могут отвлекать, может отложить работу на вечер, может не оформлять документ ожидая несколько задач на оформление, документы по регламенту подписываются один раз в день, руководитель может быть в отъезде, на совещании и т. д.).

Рассчитаем показатель эффективности операционного цикла, как отношение возможного времени выполнения операции ОВВ ко времени выполнения операции по хронометражу ЧВВ [17]. Он составит 0,09.

## 2. Показатели Результативности бизнес-процесса

В качестве показателя результативности процесса продаж используем конверсию лидов в сделки.

Лид - потенциальный клиент, который проявил интерес к услугам или продуктам компании и поделился ее контактами: телефоном, электронной почтой или профилем в соцсетях.

Конверсия (Conv) показывает количество лидов, которые перешли в продажи [18].

На рисунке 5.2 изобразим воронку продаж ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» за 2021 г.

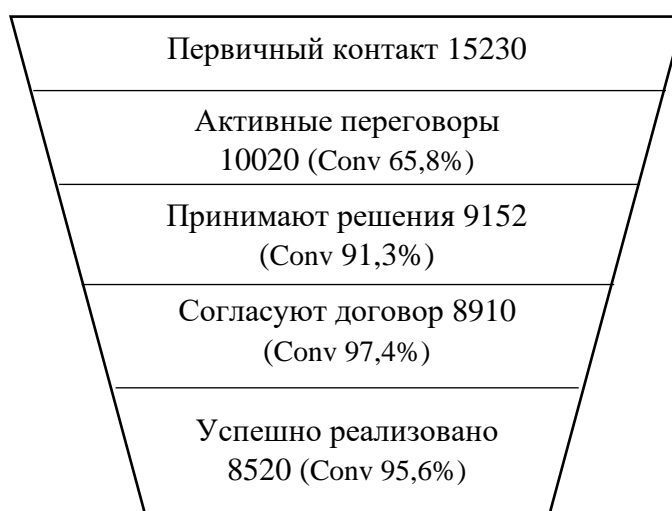


Рисунок 5.2 Воронка продаж ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» за 2021 г.

Рисунок 5.2 наглядно показывает, что в 2021 г. компания получила 15230 лидов из которых 8520 стало клиентами (55,9%).

### 3. Степень удовлетворенности заказчика.

Удовлетворенность клиентов - это мощный инструмент повышения прибыли. Он демонстрирует степень доверия к деятельности организации, оказывающей услугу.

Необходимые данные об уровне удовлетворенности клиентов ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» получены в процессе опроса. Пятидесяти клиентам компании предложено оценить удовлетворенность организацией деятельности ООО «Рэд

Лайн Лоджистикс» по пятибалльной шкале: «Отлично» - 5 баллов, «Плохо» - 1 балл.

Согласно опроса на 5 баллов оценили удовлетворенность организацией деятельности компании 40 респондентов; 4 балла – 4; 3 балла – 4; 2 балла – 2; 1 балл – 0.

Показатель удовлетворенности пользователей (CSAT) определим, суммируя все оценки и разделив на число пользователей, принявших участие в опросе.

$$CSAT = (5 \cdot 40 + 4 \cdot 4 + 3 \cdot 4 + 2 \cdot 2) / 50 = 4,6$$

Результат опроса показал, что основная масса потребителей довольна сервисом ООО «Рэд Лайн Лоджистикс».

#### 4. Процент повторных клиентов.

Коэффициент повторных покупок (RPR) показывает, сколько клиентов возвращаются после получения первой услуги. Чтобы рассчитать показатель, нужно разделить количество “повторных” клиентов на общее число клиентов [19].

Рассчитаем показатель RPR за 2021 г. для ООО «Рэд Лайн Лоджистикс», используя следующие данные: количество “повторных” клиентов – 6897; общее число клиентов – 8520. Тогда, коэффициент повторных покупок;

$$RPR = (6897/8520) \cdot 100\% = 81\%.$$

#### 5. Доходность лида.

Если разделить доходы с продаж на общее количество потенциальных покупателей, можно выяснить так называемую доходность лида: сколько денег приносит каждая заявка [20]. Показатель можно использовать при анализе конкретных каналов, т. е. выяснить, откуда приходят самые платежеспособные клиенты, на каких источниках трафика стоит сосредоточить рекламную активность.

Для ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» доходность лида в 2021 г. составила:

$$55,1 \text{ млн. руб.} / 8520 = 6467,1 \text{ руб.}$$

Таким образом, представленные показатели, к числу которых относятся

показатель времени бизнес – процесса; результативности бизнес-процесса; степень удовлетворенности заказчика; процент повторных клиентов; доходность лида, позволяют не только судить об эффективности и конкурентоспособности организации, но и получить информацию для принятия решений по улучшению бизнес-процессов.

Анализируя показатели ООО «Рэд Лайн Лоджистикс», можно сделать вывод, что предприятие является конкурентноспособным. Опираясь на запросы рынка, устанавливая конкретные текущие и долгосрочные (стратегические) цели, пути их достижения и реальные источники ресурсов, определяет ассортимент и качество услуг. Организация имеет высокую степень доверия клиентов, более половины которых обращаются за услугой повторно, высоко оценивая качество оказания услуги.



## Заключение

Основной целью производственной практики было закрепление теоретических знаний, получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, в том числе навыков в научно-исследовательской деятельности.

Исходя из поставленной цели решены следующие задачи: дана краткая характеристика ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»; рассмотрен внутренний управленческий анализ предприятия; подобраны критерии оценки качества бизнес-процессов; проведен анализ качества бизнес-процессов; составить схему бизнес-процессов ООО «Рэд Лайн Лоджистикс»; оценить эффективность существующей схемы бизнес-процессов организации.

Применяя общенаучные методы при решении поставленных в работе задач можно сделать следующие выводы.

ООО «Рэд Лайн Лоджистикс», являясь юридическим лицом, для получения прибыли, являющейся его основной целью, осуществляет основной вид деятельности: «деятельность автомобильного грузового транспорта» и четыре дополнительно зарегистрированных видов деятельности.

Анализ деятельности ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» выявил сильные и три слабые внутренние стороны деятельности, а также внешних угрозы.

ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» имеет сильную зависимость от потребителя во всех сегментах. Интенсивность конкуренции и угроза появления новых участников рынка высока. Но у предприятия есть возможности, чтобы найти конкурентные преимущества и создать гибкую систему мотивации для стимулирования клиентов к использованию услуг.

Анализ технико-экономических показателей предприятия, показал, что компания, хотя и молодая, имеет чистую прибыль для развития своего потенциала, и она достаточно конкурентоспособна на рынке транспортных и

логистических услуг. Организационная система управления ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» - линейно – функциональная. Каждый исполнитель подчиняется только руководителю. Все указания и решения по функциям управления исполнитель получает от непосредственного руководителя. Между исполнителем и функциональными подразделениями остаются информационные связи методического и консультационного характера.

Качество бизнес-процессов для транспортно - логистического предприятия можно измерить показателями: удельный вес рекламаций; повторного числа клиентов; степени удовлетворенности клиентов; своевременность выполнения заказа, этапа транспортировки, оформления документов, погрузоразгрузочных работ; своевременность выполнения заказа, этапа транспортировки, оформления документов, погрузоразгрузочных работ и др.

Бизнес-процесс ООО «Рэд Лайн Лоджистикс» можно рассматривать как систему 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 клиентов.

Оценка качества бизнес-процессов важна как для достижения общих целей организации, так и для ее эффективного функционирования в целом.

Рассчитанные показатели качества бизнес – процесса: время; результативность; степень удовлетворенности заказчика; процент повторных клиентов; доходность лида, позволяют судить об эффективности и конкурентоспособности организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Гражданский кодекс Российской Федерации: часть вторая: по сост. на 01.01.2022 г. // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/84989d331874be7730e1c99b836f6e639a8efe6d/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/84989d331874be7730e1c99b836f6e639a8efe6d/) (дата обращения 15.03.22).

2 Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта: Федеральный закон от 08.11.2007 N 259-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_72388/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72388/) (дата обращения 20.03.22).

3 Тяпухин А.П. Логистика. Управление цепями поставок: учебник – Текст: электронный / А.П. Тяпухин. – Москва: КноРус, 2021. – 454 с. – URL: <https://fenzin.org/book/419217> (дата обращения 05.04.22).

4 Сервис проверки контрагентов. «Чекко» – Текст: электронный // Чекко: [сайт]. – 2019. – URL: <https://checko.ru/company/rehd-layn-lodzhistiks-1197847147893?extra=finances> (дата обращения 11.03.22).

5 Управление бизнес-процессами предприятия : учебное пособие – Текст: электронный / Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УЛГТУ, 2017. – 107 с. – URL: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2017/144.pdf> (дата обращения 16.03.22).

6 Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление – Текст: электронный / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 319 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=347242> (дата обращения 15.03.22).

7 Тэппинг Д., Дан Э. Бережливый офис: устранение потерь времени и денег – Текст: электронный / Д. Тэппинг, Э. Дан. Москва: Альпина Паблишер, 2020. – URL: <https://litmore.ru/16279-berezhlivyj-ofis-ustranenie-poter-vremeni-i-deneg.html> (дата обращения 17.03.22).

8 Еремеева, Н. В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции – Текст: электронный / Н.В. Еремеева. - М.: Русайнс, 2018. - 16 с. – URL: [https://mgimo.ru/library/publications/planirovanie\\_i\\_analiz\\_biznes\\_protsestsovo\\_na\\_os\\_nove\\_postroeniya\\_modeley\\_upravleniya\\_konkurentosposobno/](https://mgimo.ru/library/publications/planirovanie_i_analiz_biznes_protsestsovo_na_os_nove_postroeniya_modeley_upravleniya_konkurentosposobno/) (дата обращения 10.03.22).

9 Репин, Владимир Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление – Текст: электронный / Владимир Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 851 с. – URL: [http://megaworld.com/upload/iblock/8a6/pdf\\_mobilnaya\\_versiya\\_bk\\_1466\\_biznes\\_processy\\_modelirovanie\\_vnedrenie\\_upravlenie\\_vladimir\\_repinbook.a6.pdf](http://megaworld.com/upload/iblock/8a6/pdf_mobilnaya_versiya_bk_1466_biznes_processy_modelirovanie_vnedrenie_upravlenie_vladimir_repinbook.a6.pdf) (дата обращения 20.03.22).

10 Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П. Анализ и управление бизнеспроцессами: учебное пособие. – Текст: электронный // А. В. Варзунов, Е.К, Торосян, Л.П. Сажнева – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с. – URL: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/2017.pdf> (дата обращения 21.03.22).

11 Рыбаков М. Ю. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить: практикум – Текст: электронный /М.Ю. Рыбаков. - М.: Михаил Рыбаков, 2016. - 392 с. – URL: <https://avidreaders.ru/book/biznes-processy-kak-ih-opisat-otladit.html> (дата обращения 14.03.22).

12 Милета В. И. Виды ресурсов, и проблемы их использования в логистической системе предприятия – Текст: электронный / В. И. Милета // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. - № 67. – URL: <file:///C:/Users/Acer/Downloads/vidy-resursov-i-problemy-ih-ispolzovaniya-v-logisticheskoy-sisteme-predpriyatiya.pdf> (дата обращения 19.03.22).

13 Шёнталер, Ф. Бизнес-процессы. Языки моделирования, методы, инструменты – Текст: электронный / Ф. Шёнталер. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 264 с. – URL: <https://monster-book.com/biznes-processy-modelirovanie-metody-instrumenty> (дата обращения 18.03.22).

14 Мадера, А. Г. Бизнес-процессы и процессное управление в условиях неопределенности: Количественное моделирование и оптимизация – Текст: электронный / А.Г. Мадера. - М.: Ленанд, 2019. - 160 с. – URL: <https://www.hse.ru/data/2018/03/05/1165863109/8.pdf> (дата обращения 20.03.22).

15 Тельнов, Ю.Ф. Инжиниринг предприятия и управление бизнес-процессами. Методология и технология: учебное пособие – Текст: электронный / Ю.Ф. Тельнов, И.Г. Федоров. - Москва: Юнити, 2017. - 304 с. – URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01007556095> (дата обращения 23.03.22).

16 Сорочан А. Оптимизатор бизнес-процессов. лучшие инструменты управления для повышения эффективности – Текст: электронный /А. Сорочан. - Москва: Эксмо, 2019 – URL: <https://avidreaders.ru/book/optimizator-biznes-processov-luchshie-instrumenty-upravleniya.html> (дата обращения 26.03.22).

17 Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы – Текст: электронный / О. Крышкин. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 478 с. – URL: [http://www.megaworld.com/upload/iblock/7fc/pdf\\_bk\\_1942\\_nastolnaya\\_kniga\\_po\\_vnutrennemu\\_auditu\\_riski\\_i\\_biznes\\_processy\\_oleg\\_kryshkinbook.a4.pdf](http://www.megaworld.com/upload/iblock/7fc/pdf_bk_1942_nastolnaya_kniga_po_vnutrennemu_auditu_riski_i_biznes_processy_oleg_kryshkinbook.a4.pdf) (дата обращения 20.03.22).

18 Кузьмин Д. 14 показателей продаж, которые стоит отслеживать бизнесу – Текст: электронный / Д. Кузьмин// Контур. – 2021. № 7 – URL: <https://kontur.ru/articles/6177> (дата обращения 20.03.22).

19 Еремеева, Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции – Текст: электронный / Н.В. Еремеева. - М.: Русайнс, 2018. - 16 с. – URL: <https://www.litres.ru/nataliya-eremeeva/planirovanie-i-analiz-biznes-processov-monograf-66278172/> (дата обращения 12.03.22).

20 Кочешков А. 17 современных метрик анализа продаж – Текст: электронный / А. Кочешков// Управляем предприятием. – 2021 № 7 – URL: <https://upr.ru/article/17-sovremennyh-metrik-analiza-prodazh/>(дата обращения 18.03.22).