**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА»  
(ФГАОУ ВО РУТ(МИИТ), РУТ(МИИТ)**

**Кафедра:** «Экономическая теория и менеджмент»

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине \_Управление логистической инфраструктурой\_\_**

**на тему**

**«Место и роль логистической инфраструктуры в деятельности бизнес-структуры».**

Выполнила:

студент 1 курса

группы ЗЛМ-1911

**Самсонова С. Д.**

Шифр: 2210-п/МНм-1231

Проверила:

профессор, д. э. н.

**Высоцкая Н. В.**

Москва 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

[**ВВЕДЕНИЕ 3**](#_Toc130470816)

[**Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ 5**](#_Toc130470817)

[***1.1 Основные понятия бизнес-процесса* 5**](#_Toc130470818)

[***1.2 Логистическая инфраструктура в деятельности бизнес-структуры* 7**](#_Toc130470819)

[***1.3 Эффективность управления цепями поставок и логистики в бизнес-структуре* 10**](#_Toc130470820)

[**Глава 2. ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС-СТРУКТУРЫ ООО «ВИСТЕКС» 12**](#_Toc130470821)

[***2.1 Общая характеристика организации* 12**](#_Toc130470822)

[***2.2 Анализ управления бизнес-процессами на предприятии* 13**](#_Toc130470823)

[***2.3 Организация цепей поставок ООО «ВИСТЕКС»* 15**](#_Toc130470824)

[**Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТУКТУРЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС- СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ 18**](#_Toc130470825)

[***3.1 Разработка предложений по совершенствованию эффективности логистики предприятия* 18**](#_Toc130470826)

[***3.2 Предложения по улучшению логистической инфраструктуры в бизнес-структуре организации* 20**](#_Toc130470827)

[***3.3 Эффективность предложенных мероприятий* 23**](#_Toc130470828)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ 25**](#_Toc130470829)

[**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 27**](#_Toc130470830)

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Логистика является частью процесса поставок предприятий, в котором эффективная планировка, управление и контроль ее основных этапов включает в себя также хранение и транспортирование продукции и товаров, которые производятся предприятиями. В логистическую систему предприятия также входит направленность связанных с этим сервисов и информационные потоки с места поставок до конечного потребителя, выполняя все требования клиента.

Логистическая интеграция субъектов хозяйствования обеспечивает длительное взаимодействие между всеми участниками логистического процесса, учитывая территориальную близость и оставляя высокий уровень внутренней конкуренции между организациями.

Увеличение в последнее время количества разнонаправленных публикаций в плоскости управления логистическими системами свидетельствует о насущной необходимости совершенствования существующих и целесообразности разработки и внедрения инновационных подходов, направленных на улучшение логистической деятельности в организациях.

Суть процессного подхода заключается в представлении деятельности предприятия в виде взаимосвязанных бизнес-процессов. Основой для руководства в данном направлении являются стандарты ISO серии 9000, описывающие модель системы менеджмента качества и определяющий основные принципы и положения. Далеко не все компании имеют возможность успешно перейти к процессному управлению: где-то это не дает значительных эффектов, где-то проект по внедрению сворачивается в процессе, а где-то не проходит и этапов планирования. Тем не менее, процессный подход в организации необходим для успешного функционирования и повышения конкурентоспособности в сегодняшних реалиях.

Цель работы – исследование места и роли логистической инфраструктуры в деятельности бизнес-структуры.

Задачи:

- рассмотреть основные понятия бизнес-процесса;

- описать логистическую инфраструктуру в деятельности бизнес-структуры;

- обосновать эффективность управления цепями поставок и логистики в бизнес-структуре;

- рассмотреть общую характеристику организации;

- провести анализ управления бизнес-процессами на предприятии;

- проанализировать организацию цепей поставок ООО «ВИСТЕКС»;

- представить разработку предложений по совершенствованию эффективности логистики предприятия;

- обосновать предложения по улучшению логистической инфраструктуры в бизнес-структуре организации;

- представить эффективность предложенных мероприятий .

Объект исследования – ООО «ВИСТЕКС».

Предмет исследования – оптимизация бизнес-процессов.

Методы исследования – анализ, обобщение полученной информации.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА ЛОГИСТИЧЕСКИХ ОПЕРАЦИЙ

## *1.1 Основные понятия бизнес-процесса*

Бизнес (business) – это дело, предпринимательство – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение прибыли и развитие собственного дела [20].

Бизнес – важнейший атрибут рыночной экономики, пронизывающий все ее институты (сферы) [19].

Бизнес может осуществляется юридическим лицом или непосредственно физическим лицом, зарегистрировавшимся в качестве индивидуального предпринимателя.

Процесс (processus) – течение – это последовательная смена состояний в развитии чего-либо, ход развития, какого-либо явления. Процесс – это завершенная с точки зрения содержания временной и логической очередности последовательность, необходимая для обработки экономического значимого объекта. Если рассматривать человеческую деятельность как процесс, то фактически процессы появились вместе с цивилизацией, а если взять природные процессы, то они существовали всегда. Первое упоминание о процессном подходе, как отдельной области исследования, относится к 1920 годам, когда в одной из компаний, где клерки работали с документами, был проведeн анализ эффективности работы с использованием процессного подхода, руководитель решил проанализировать, как часто сидящие в одном большом помещении сотрудники передают друг другу документы [18].

Была составлена схема, отражающая размещение сотрудников в помещении и все возможные взаимодействия между ними. За небольшой промежуток времени была собрана статистика всех взаимодействий, по результатам анализа была проведена простая оптимизация. Наиболее часто взаимодействующих между собой сотрудников посадили друг с другом, результат – меньше времени тратилось на передачу документов.

Процессный подход рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций. Процессный подход был впервые сформулирован(предложен) приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. В то время авторы были склонны рассматривать такого рода функции как независимые друг от друга.

В противоположность этому процессный подход рассматривает функцию управления как взаимосвязанную. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важны для достижения организацией успеха. Эти действия называют управленческими функциями, или функциями управления [17].

Каждая управленческая функция так же представляет собой процесс, потому что так же состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. В основе этого подхода лежит понимание работы любой компании как набора процессов. При этом каждый из них повышает ценность создаваемого на предприятии продукта (товара или услуги) для клиента.

Потребитель – не всегда внешний по отношению к компании субъект. Например, для службы техподдержки основная задача – быстро обрабатывать запросы от сотрудников, у которых проблемы с работой оборудования. А ценность, создаваемая отделом кадров – это квалифицированные кадры, высокая мотивация и лояльность персонала [16].

Причиной появления процессного подхода стало преобладание предложения над спросом. Дефицит закончился, покупатели стали разборчивы, и чтобы что-то продать, сначала надо убедить клиента это купить. Клиентоориентированность стала тем фактором, который заставил многие компании «развернуть» свою деятельность на 180 градусов, поставив в центр интересы клиента.

Существует 3 подхода к управлению предприятием:

Функциональный. Компания делится на отделы, каждый решает свои задачи. В основе работы отдела лежит план, который спускается сверху.

Процессный. Вся работа рассматривается как набор процессов, в том числе сквозных (проходящих через несколько отделов). В основе работы предприятия – обеспечение быстрого и бесперебойного протекания всех процессов, что должно в итоге сделать клиентов более довольными теми товарами и услугами, которые компания им предлагает. Когда в центре всей работы такая установка, это и называется клиентоориентированностью.

Ситуационный. Работа предприятия, каждого его отдела рассматривается как ответ на имеющуюся ситуацию как внутри компании, так и на рынке [15].

Из этих подходов функциональный – самый традиционный и понятный. Однако он «неповоротлив» и плохо приспособлен к изменениям.

Ситуационная модель даёт менеджеру больше всего инструментов для управления, помогает принимать почти любые решения, если они хорошо соотносятся с текущей ситуацией. Однако здесь легко потерять контроль над действиями менеджеров.

## *1.2 Логистическая инфраструктура в деятельности бизнес-структуры*

Управление цепочкой поставок - это процесс управления движением сырья и деталей от начала производства до доставки потребителю. Во многих организациях операционные решения по цепочке поставок принимаются сотни раз каждый день, влияя на то, как разрабатываются, производятся, перемещаются и продаются продукты. Когда готовая продукция поступает на склад, отдел доставки определяет наиболее эффективный способ доставки продукции, чтобы она была доставлена в срок, указанный заказчиком, или раньше него.

Часто возникает путаница в отношении разницы между логистикой и цепочками поставок. В настоящее время общепризнано, что логистика относится к деятельности внутри одной компании / организации, связанной с распределением продукта, в то время как цепочка поставок также включает производство и закупки и, следовательно, имеет гораздо более широкую направленность, поскольку она включает в себя несколько предприятий, включая поставщиков, производителей и розничных торговцев, работающих вместе для удовлетворения потребностей клиента. потребность в продукте или услуге.

Образование глобальных цепей, нарастание конкуренции послужили толчком для быстрого развития интегрированной логистики. Ведь неэффективная организация цепочки товародвижения зачастую становится причиной многих проблем торговых предприятий, таких как:

• потери в ассортименте;

• упущенная прибыль от нереализованных товаров;

• дополнительные расходы на оплату штрафов;

• дополнительные расходы на хранение товаров, не успевших к текущему сезону;

• замораживание денежных средств в виде товаров, находящихся на длительном хранении, и уменьшение оборотного капитала;

• потеря товарного вида для части товаров и распродажа товаров по сниженным ценам в следующем сезоне из-за изменения моды.

«Провалы» в ассортименте, уровень которых достигает огромных размеров, не выгодны ни розничной сети, ни производителю. Эффективное управление цепями поставок очень сильно влияет на конкурентоспособность компании и позволяет сократить издержки в цепочке поставок, тем самым снизить себестоимость товара. Усовершенствовав стратегические процессы управления цепями поставок и превратив их в мощные активы, компании получают сильное конкурентное преимущество.

Цифровизация — главный тренд последних лет, особенно в 2021 и 2022. В период пандемии именно автоматизация бизнеса позволила не просто «выживать», а полноценно управлять логистическими бизнес-процессами — даже не выходя из дома [14].

В кризис логистическая отрасль делает ставку на цифровые платформы, которые позволяют бизнесам сэкономить и перестроить бизнес-процессы. Об этом мы подробно рассказывали на РБК.

Цифровизация внедряет инновации в отрасль, которая все еще ограничена устаревшими подходами к работе. В 58% российских компаний на пути цифровизации встает отсутствие у сотрудников «необходимых навыков». Чтобы адаптироваться к постоянным переменам, важно быть гибкими и регулярно обучаться.

Внедрение электронного документооборота. Все больше компаний переходит на ЭДО: за 2022 год количество отправленных и полученных электронных документов через Умную Логистику увеличилось в 14 раз по сравнению с предыдущим годом.

Отдел логистики любого предприятия ежедневно работает с огромным объемом документов. Оптимизация многих рабочих операций становится возможной с внедрением современной системы электронного документооборота:

- логисты моментально создают и подписывают любые транспортные и бухгалтерские документы и затем обмениваются ими с поставщиками транспорта внутри одной экосистемы;

- проверяют корректность данных в заявках и ТН;

- находят документы по конкретной перевозке за пару кликов, даже если она состоялась несколько лет назад.

Если компании-производители начнут управлять логистикой с помощью профессиональных решений, это выведет рынок логистических услуг на качественно новый уровень.

## *1.3 Эффективность управления цепями поставок и логистики в бизнес-структуре*

Сегодняшний рынок диктует свои правила, и на данный момент мало производить качественный продукт и обеспечивать его маркетинговой поддержкой для получения прибыли – также надо еще разработать эффективную схему дистрибуции. Логистика играет стратегическую роль в формировании маркетинговой политики компании, а эффективное управление цепями поставок становится «волшебной палочкой».

Эффективное управление цепями поставок существенно воздействует на критерий конкурентоспособности организации и позволяет снизить затраты в цепи поставок, в последствии понижая себестоимость товара.

Совершенствуя процессы стратегического управления цепями поставок и превратив их в крупные активы, предприятия получают сильное конкурентное преимущество.

Цель управления цепочками поставок состоит в том, чтобы максимизировать общую стоимость, создаваемую цепи поставок. Эта стоимость определяется как разница между тем, что клиент готов заплатить за продукт, и затратами, которые совокупно возникают в цепь поставок. Этот показатель можно назвать «прибыльность цепей поставок» [21], определяемый как разница между выручкой, полученной от клиента, и общими тратами в цепи поставок. Все методы и инструменты управления цепей поставок для увеличения прибыли организации направлены на достижение двух основных эффектов:

• увеличение дохода от продаж продукции в следствии повышения качества сервиса, точности поставок и прогнозирования спроса;

• сокращение затрат благодаря сокращению уровня запасов, снижение. накладных и трансакционных издержек при закупках, складировании и дистрибуции, в том числе и улучшения использования производственных и логистических мощностей [12].

Основные экономические эффекты SCM представлены в таблице 1:

Таблица 1 - Эффективность управления цепями поставок [11, 13]

|  |  |
| --- | --- |
| Направления повышения эффективности | Источники повышения экономической эффективности |
| 1. Снижение страховых запасов  2. Увеличение количества заказов и повышение спроса  3. Снижение рисков и повышение надежности планов и поставок.  4. Снижение накладных и трансакционных издержек. | 1. Повышение точности планирования за счет единых информационных каналов, синхронизации бизнес-процессов, совместного прогнозирования спроса, снижения сроков запуска новых продуктов.  2. Повышение качества оперативного управления за счет постоянного контроля цепи поставок, раннего выявления отклонений и нарушений в ЦП.  3. Сокращение части затрат на маркетинг и логистику за счет исключения бизнес-процессов, которые связаны с неопределенностью в закупках, складировании и продажах |

Введение концепции управления цепями поставок связано с разработкой новых организационно-функциональных схем взаимодействия предприятий. Реализованные проекты по управлению цепями поставок выявили возможность сокращения уровня запасов до 60 %, времени производства за счет координации технологических цепь до 50 %, увеличения прибыли за счет оптимизации процесса создания стоимости и снижения транзакционных издержек до 30 %, улучшение качества продукции до 30%, увеличения оборота и доли рынка за счет повышения гибкости и скорости реакции и изменения.

# Глава 2. ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ИНФРАСТРУКТУРА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС-СТРУКТУРЫ ООО «ВИСТЕКС»

## *2.1 Общая характеристика организации*

«ВИСТЕКС» – многопрофильная российская компания, которая с 1999 г. работает в сфере комплексного оснащения предприятий общественного питания, кафе и ресторанов «Фаст-Фуд». Занимается поставкой, монтажом, обслуживанием и ремонтом широкого спектра пищевого оборудования – холодильного, теплового, электромеханического. «ВИСТЕКС» представляет на российском рынке высокотехнологичное оборудование, запчасти и аксессуары ведущих мировых производителей профессионального оборудования для предприятий общественного питания. Графическое представление организационной структуры ООО «ВИСТЕКС» показано на рисунке 2.1:

Генеральный директор

Управление по качеству и планированию ресурсов

Автобаза

Бухгалтерия

Организационный участок

Управление логистики и сбыта

Финансовое управление

Управление по информационным технологиям

База материально-технического снабжения

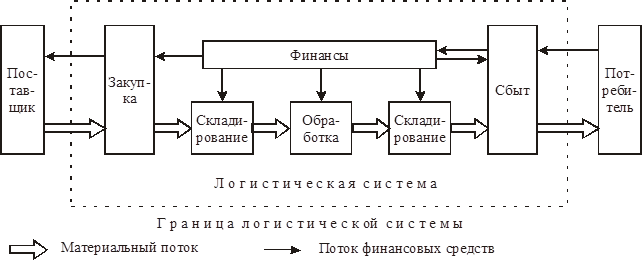
Погрузочно-транспортное управление

Экономический отдел

Юридический отдел

***Рис. 2.1 – Организационная структура управления***

Логистическая система ООО «ВИСТЕКС» на рисунке 2.2.



***Рис. 2.2 – Логистическая система ООО «ВИСТЕКС» [10]***

Обслуживание складского хозяйства и обеспечение его бесперебойной работы возложено на отдел складской логистики.

## *2.2 Анализ управления бизнес-процессами на предприятии*

Рассмотрим основные бизнес-процессы отдела логистики ООО «ВИСТЕКС», приведенные в таблице 2.1.

Проведя анализ основных бизнес-процессов службы логистики ООО «ВИСТЕКС», следует отметить, что ключевыми бизнес-процессами данной службы являются процессы, связанные с обеспечением экономичной и эффективной доставки продукции ООО «ВИСТЕКС» конкретным потребителям, поиск наиболее выгодного поставщика транспортных услуг для осуществления доставки груза клиента в необходимое место и время, а также обеспечение своевременного и качественного таможенного оформления, и декларирования товаров.

Таблица 2.1 - Анализ бизнес-процессов отдела логистики ООО «ВИСТЕКС»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Выполняемые функции | Состав процедур по функциям | | Основные документы | Исполнители |
| Заключение договоров на транспортировку | Получение от клиента необходимых документов, необходимых для организации перевозки грузов;  Подписание договора с клиентом;  Регистрация договоров в реестре договоров | | Положение об отделе логистики; Технология процесса работы отдела логистики | Начальник отдела логистики; менеджер по логистике |
| Организация перевозки груза клиента | | Получение заявки на перевозку от клиента; Оформление перевозки во внутрифирменном программном обеспечении;  Направление заявки на перевозку;  Получение подтверждения заявки на перевозку клиента | Должностная инструкция специалиста по транспортной работе отдела логистики; Технология процесса работы отдела логистики | Специалисты по транспортной работе отдела логистики |
| Контроль перевозки | | Контроль своевременной подачи транспорта;  Контроль соответствия транспорта требованиям клиента;  Контроль своевременной загрузки транспорта грузоотправителем;  Контроль своевременной доставки груза грузополучателю;  Контроль своевременной разгрузки транспорта грузополучателем | Положение об отделе логистики; Технология процесса работы отдела логистики | Начальник отдела логистики; менеджер по логистике |
| Работа по претензиям | | Регистрация входящих претензий от клиента;  Регистрация исходящих претензий клиентам;  Выставление претензии поставщику по входящей претензии клиента; | Технология процедуры обработки претензий; Технология процесса работы отдела логистики | Начальник отдела логистики |
| Работа по претензиям | | Выставление претензии клиенту по входящей претензии поставщика;  Контроль разрешения претензии | Технология процесса работы отдела логистики | Специалисты по транспортной работе отдела логистики |
| Работа по завершению перевозки | | Оформление перевозки во внутрифирменном программном обеспечении; Передача в бухгалтерию данных для выставления счета в комплекте с другими необходимыми документами | Технология процесса работы отдела логистики | Специалисты по транспортной работе отдела логистики |

В таблице 2.2 приведены характеристики процесса учета транспортных операций, осуществляемых отделом логистики ООО «ВИСТЕКС».

Количество ошибок, совершенных во время осуществления операций по учету транспортных услуг за анализируемый период увеличилось на 18,9%. Это привело к росту дополнительных расходов предприятия на 50,1 тыс.руб. или 13,7%, а также дополнительно затраченного времени на исправление данных ошибок на 28%.

Таблица 2.2 - Характеристика процесса учета транспортных операций, осуществляемых отделом логистики ООО «ВИСТЕКС»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Абсолютное отклонение (+,-) | | Темп роста, % | |
| 2021 /2019 | 2021/ 2020 | 2021 /2019 | 2021/ 2020 |
| Продолжительность осуществления учетных операций в смену, мин | 258 | 275 | 340 | 65 | 59,4 | 41,9 | 65 |
| - нормативное | 120 | 120 | 120 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - фактическое | 138 | 155 | 220 | 82 | 65 | 59,4 | 41,9 |
| Количество ошибок, совершенных во время учета, ед. | 37 | 39 | 44 | 7 | 5 | 18,9 | 12,8 |
| Дополнительно понесенные расходы предприятия в связи с ошибками учета, тыс.руб. | 365,5 | 358,9 | 415,6 | 50,1 | 56,7 | 13,7 | 15,8 |
| Фактическое время, затраченное работниками на исправление ошибок (за год), час | 12,5 | 13,5 | 16 | 3,5 | 2,5 | 28,0 | 18,5 |

Основной проблемой в работе транспорта ООО «ВИСТЕКС» является неэффективная организация системы учета транспортных операций, вызванная отсутствием на предприятии современных логистических информационных систем.

## *2.3 Организация цепей поставок ООО «ВИСТЕКС»*

Основными подразделениями компании являются отдел экспедирования, отдел перевозок, транспортный участок. Центр управления движением автопоездов – это отдел логистики. Также в структуре компании находятся круглосуточная диспетчерская служба, отдел информационных технологий, ремонтно – техническая база и другие важные службы.

За анализируемый период показатель количества выполненных заявок увеличился на 2689 единиц или 8,6% (Рис. 2.3).

***Рис. 2.3 - Количество выполненных заявок по России и за рубеж ООО «ВИСТЕКС», шт.***

В анализируемом периоде наблюдается значительный рост объема грузов, перевезенных ООО «ВИСТЕКС». За анализируемый период данный показатель увеличился на 15% (Рис. 2.4).

***Рис. 2.4 - Объем перевезенных грузов по России и за рубеж ООО «ВИСТЕКС», тонн***

Превышение темпов прироста грузооборота над темпами прироста количества автотранспорта привело к увеличению показателя производительности транспортного средства с 14,1 тонны/час до 14,7 тонны/час или на 4,3%.

Далее проведем анализ затрат на осуществление грузоперевозок ООО «ВИСТЕКС» за 2019 – 2021 гг. (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Затраты на осуществление транспортного обслуживания ООО «ВИСТЕКС», тыс.руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статья затрат | 2019 | 2020 | | 2021 | | Темп роста/снижения, % | | |
| 2020 к 2019 | 2021 к 2020 | 2021 к 2019 |
| Топливо | 910707,5 | 854007,4 | | 940621,5 | | -6,2 | 10,1 | 3,3 |
| Прочие материалы | 323154,3 | 353382,4 | | 344894,6 | | 9,4 | -2,4 | 6,7 |
| Оплата труда персонала | 558175,5 | 588970,6 | | 595727,0 | | 5,5 | 1,1 | 6,7 |
| Отчисления в социальные фонды | 167452,7 | 176691,2 | | 178718,1 | | 5,5 | 1,1 | 6,7 |
| Услуги сторонних организаций | 179203,7 | 191415,4 | | 238290,8 | | 6,8 | 24,5 | 33,0 |
| Прочие затраты | 411287,2 | | 412279,4 | | 470310,8 | 0,2 | 14,1 | 14,4 |
| Всего | 2937766 | | 2944853 | | 3135405 | 0,2 | 6,5 | 6,7 |

Данные таблицы 2.5 указывают на рост затрат предприятия на 6,7% по сравнению с уровнем 2019 г. и на 6,5% – по сравнению с уровнем 2020 г.

# Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТУКТУРЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС- СТРУКТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

## *3.1 Разработка предложений по совершенствованию эффективности логистики предприятия*

Важнейшими направлениями в стратегии совершенствования логистической системы предприятия ООО «ВИСТЕКС» должны стать:

1. Внедрение информационной системы на предприятии, которая должна консолидировать все информационные потоки, имеющиеся между отделом логистики и внешними и внутренними контрагентами.

2. Оптимизация маршрутов доставки.

Одной из важных задач совета директоров и исполнительного органа является проверка эффективности существующей системы внутреннего контроля на предприятии, того, насколько реализована на практике взаимосвязь всех компонентов внутреннего контроля. Поэтому первым шагом является тестирование существующей системы контроля на предмет ее полноты и достаточности, актуальности и реальности (неформальный подход к исполнению в организации), оценка рисков. Вторым шагом должно быть создание идеальной модели для данной организации. После того как руководитель утвердит модель и выберет способ организации службы, необходимо разработать дорожную карту (план) по совершенствованию контроля с учетом затрат и полученных от них выгод.

Контрольные процедуры утверждаются в политиках и процедурах ООО «ВИСТЕКС», которые уменьшают риски недостижения целей руководством. Контрольные процедуры устанавливаются на всех уровнях в организации по всем бизнес-процессам, включая применяемые технологии. Они могут быть как превентивными, так и регистрирующими, и могут включать в себя ручные и автоматические процедуры, например процедуры подписания и согласования документов, сравнение показателей, сверку данных и бизнес-обзоры.

Адаптивные автоматизированные процессы основаны на методах критических цепочек, моделирования действий оператора, отслеживания характеристик оператора в режиме реального времени, психологической оценки или сочетании этих методов.

Эта модель эффективного взаимодействия «человек-машина», выделяет четыре этапа в процессе обработке информации человеком, которые могут быть поддержаны автоматизацией:

Этап 1: Получение информации;

Этап 2: Анализ информации;

Этап 3: Решение и выбор действия;

Этап 4: Выполнение действия.

В качестве набора процессов предприятия можно предложить приведенные в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Набор процессов предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Процессы ответственности руководства | 1.1. Управление системой менеджмента качества |
| 1.2. Управление изменениями и улучшениями |
| 1.3. Управление проектами |
| 2. Процессы жизненного цикла продукции | 2.1. Управление маркетингом |
| 2.2. Управление подготовкой производства |
| 2.3. Управление производством |
| 2.4. Управление закупками |
| 2.5. Управление продажами |
| 2.6. Управление сервисом |
| 3. Процессы обеспечения | 3.1. Управление технологическим оборудованием |
| 3.2. Управление контрольным, измерительным и испытательным оборудованием |
| 3.3. Управление производственной средой |
| 3.4. Управление финансами и экономикой |
| 3.5. Управление персоналом |

Примечание: Процессы 1.2 и 1.3 могут входить в 1.1 как подпроцессы.

Одним из инструментов связи оргструктуры и процессов является матрица ответственности руководителей высшего звена за процессы (подпроцессы) СВК. При изменении оргструктуры придется менять матрицу и описание процессов. Поскольку оргструктура может меняться достаточно часто, описание процессов должно быть удобным для внесения изменений.

## *3.2 Предложения по улучшению логистической инфраструктуры в бизнес-структуре организации*

Платформа GRC предоставляет общую базу для внутреннего управления рисками и обеспечения документацией по соответствию нормативным актам, а также обеспечения оценки, анализа и сертификации, что позволяет сократить затраты без риска несоблюдения регулятивных актов.

В программе реализованы основы отраслевых стандартов системы внутреннего контроля, которые помогут организациям выявить, оценить и разрешить возникшие проблемы.

Платформа GRC позволяет:

- Оптимизировать оценку риска и средств внутреннего контроля для обеспечения соответствия многочисленным требованиям посредством использования заготовленных передовых стандартов контроля, таких как COBIT и COSO;

- Повысить качество соблюдения служащими политик и процедур благодаря автоматизированным системам обучения, которые позволяют в любое время проводить обучение персонала;

- Осуществлять аудит на основе рисков при помощи предварительно настроенных моделей системы внутреннего контроля для различных типов вмешательств и ограничений участия в конкретных процессах или организационных единицах [2, 8].

Потеря конфиденциальных сведений и ущерб, нанесенный предприятиям ООО «ВИСТЕКС» в результате нарушения информационной безопасности, могут иметь разрушительное действие для репутации.

Защита информации является критически важной частью любой продуманной стратегии GRC.

На рисунке 3.1, автором показана оптимизация функций и процессов повышения эффективности контрольной деятельности на предприятиях ООО «ВИСТЕКС» в условиях инновационного развития.

Совет директоров и руководство

Операционная модель

Персонал

Процессы

**1**

Операционные и бизнес подразделения

**2**

Гарантии руководства

**3**

Независимые гарантии

Линии защиты

Совершенствование координации, коммуникации и отчетности внутреннего контроля ООО «Вистекс»

***Рис. 3.1 - Оптимизация функций и процессов повышения эффективности контрольной деятельности на предприятии ООО «ВИСТЕКС» [7]***

«Концепции системы адаптивного внутреннего контроля должна подвергаться оценке со стороны внутренних контроле­ров, ведь с помощью достоверных данных можно добиться поставленных менеджментом компании целей. Важность внутреннего контроля трудно переоценить, так как за­частую на основе уже проведенных процедур внутреннего конт­роля (или ауди­та) проводится и внешний аудит, результаты которого предоставляются внешним пользователям отчетности» [6].

На рисунке 3.2 покажем интегрируемые решения внутреннего контроля на предприятиях ООО «ВИСТЕКС».

Интегрируемы решения внутреннего контроля на предприятии

Сбалансировать

Предотвратить

Ограничить

Моделирование внутреннего контроля и анализа

Безопасность приложений

Стресс-тестирование

Дополнительный фактор

Технология

Панель КПР и отчетность

Анализ портфеля проектов

Бизнес-игры

Восстановление внутреннего контроля

Непрерывный мониторинг

Процессы и средства контроля

***Рис. 3.2 - Интегрируемые решения внутреннего контроля на предприятии ООО «ВИСТЕКС» [5]***

Такие решения позволяют предприятию ООО «ВИСТЕКС» регулярно выявлять нарушения внутреннего контроля, оценивать их последствия, определять способы их уменьшения и постепенного возврата к нормальному производственному процессу.

## *3.3 Эффективность предложенных мероприятий*

Для создания автоматизированного рабочего места необходимо, помимо создания программной части, еще и техническое ее оснащение. К техническим средствам относятся: персональный компьютер, монитор, клавиатура, мышь и принтер. Так как программа нетребовательна к аппаратным ресурсам, то для работы с ней подойдет и бюджетная конфигурация компьютера, такая как в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Системные требования автоматизированного рабочего места

|  |  |
| --- | --- |
| Системный блок | Кол-во, шт. |
| 1. Процессор - Celeron Dual Core E1400 (3,46 ГГц) | 1 |
| 2. Оперативная память (ОЗУ) - 1024 Мб DDR2 | 1 |
| 3. Жесткий диск - 160 Гб | 1 |
| 4. Видеокарта - встроенная Intel GMA 3100 | 1 |
| 5. Сетевая карта - встроенная GbLAN | 1 |
| 6. Звуковая карта - встроенная (HD Audio 5.1) | 1 |
| 7. Устройство записи информации - DVD-RW | 1 |
| 8. Блок питания - 350 Вт | 1 |
| 9. Клавиатура и мышь - A4Tech | 1 |

Стоимость системного блока - 25987 рублей, в том числе: операционная система - Microsoft Windows XP Professional Rus SP2 -12978 рубля; монитор - ViewSonic VA 703b (17”, 1280×1024, 700:1, 300 кд/м2, 160/160, 8ms, D-Sub, черный)-12058 рубля; лазерный принтер - Brother HL-2030R (A4, 2400×600 dpi,16 ppm, 8 Mb, USB) - 11124 рубль; сетевой кабель - «Эликс» (категория 5е, экранированный, для наружной прокладки с тросом, 50 м) - 5280 рублей.

Таким образом, общая стоимость аппаратного обеспечения (Сап.об.) для автоматизированного рабочего места, составляет: Сап.об. = 25987 + 12978 + 12058 + 11124 + 5280 = 67427 рубля. Амортизационные отчисления в год в среднем составят 12000 руб. Итого капитальные затраты по внедрению системного оборудования и созданию автоматизированного рабочего места (Зкап.)равны: Зкап. = 12000 + 67427 + 541189 = 620616 (руб.).

Также были подсчитаны расходы на эксплуатацию автоматизированного рабочего места. К эксплуатационным затратам относятся такие затраты, которые связанны с обеспечением нормального функционирования проекта. Это могут быть затраты на ведение информационной базы, эксплуатацию комплекса технических средств, эксплуатацию систем программно-математического обеспечения, реализацию технологического процесса обработки информации по задачам, эксплуатация системы в целом и т. д.

В данном случае эксплуатационные затраты это: сопровождение программного продукта разработчиком - 3000 руб./мес.; картридж для принтера - 5000 руб./мес.; материалы (бумага и т. д.) - 1500 руб./мес. Всех этих показателей достаточно, чтобы рассчитать расходы на эксплуатацию автоматизированного рабочего места работника (Зэкс.): Зэкс. = 3000 + 5000 + 1500 = 9500 руб./мес. Далее проведем анализ сравнения результатов до и после внедрения системного оборудования (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Результаты внедрения системной программы в ООО «ВИСТЕКС»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | До внедрения | После внедрения |
| 1. Внедрение программного обеспечения, руб.  в т. ч. оплата труда разработчика, руб. | - | 620616 |
| - | 541189 |
| 2. Прочие затраты | - | 3 000 |
| 3. Перемещение продукции, т | 800 | 800 |
| 4. Время перевозок | 60-90 мин. | 20-40 мин. |
| 5. Экономия времени | 40-50 мин. | 40-50 мин. |
| 6. Коммерческие затраты, тыс. руб. | 21 584 | 20 734,6 |
| 7. Экономия затрат, тыс. руб. | - | 18490,4 |

Таким образом, результат внедрения предложения, отраженный в таблице 2.17, свидетельствует о том, что экономия затрат по коммерческой деятельности ООО «ВИСТЕКС» составит 18490,4 тыс. руб., то есть по сравнению с 2021 годом затраты на организацию взаимоотношений между ООО «ВИСТЕКС» и покупателями его продукции снизятся.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проделанной работы решены следующие задачи: рассмотрены основные понятия бизнес-процесса; описана логистическая инфраструктура в деятельности бизнес-структуры; обоснована эффективность управления цепями поставок и логистики в бизнес-структуре; рассмотрена общая характеристика организации; проведен анализ управления бизнес-процессами на предприятии; проанализирована организация цепей поставок ООО «ВИСТЕКС»; представлена разработка предложений по совершенствованию эффективности логистики предприятия; обоснованы предложения по улучшению логистической инфраструктуры в бизнес-структуре организации; представлена эффективность предложенных мероприятий.

По результатам написания сделано ряд выводов, основными из которых являются: 1) Логистическая система на предприятии представляет собой целостную совокупность элементов, которые владеют определенными характеристиками, разнородные по качеству, взаимодействуют между собой и могут быть объединенные в подсистемы. 2) Создание логистической системы на предприятии преследует цель обеспечения снабжения продукцией в заданное время в нужном количестве с максимально возможным качеством и минимальными затратами. 3) Сложность оптимизации логистических систем будет зависеть от структуры системы, т.е. совокупности элементов и связей между ними. Поэтому так важно иметь эффективную модель логистической системы, чтобы учесть названные изменения в процессе ее оптимизации. Реализация отдельных логистических целей может обеспечиваться системой отраслевых логистических функций, а именно: планирование использования мощности; планирование материального потока. Разработку оптимального проекта логистической системы ООО «ВИСТЕКС» как высокоорганизованной, гибкой производственной системы можно представить как типичный процесс, который начинается с определения главной специфической цели функционирования системы и предусматривает ее типичную диспозицию и рыночную границу логистической системы.

Компании устраняют внутренние барьеры, а не укрепляют их, и сосредотачиваются на тактических решениях (например, рационализация деятельности, не добавляющей ценности, оборотного капитала, товарно-материальных запасов, обслуживания клиентов и т. д.). Это может перерасти во внутреннюю интеграцию, когда разные компании в рамках одной корпоративной структуры объединяют помещения, оборудование, системы и персональные данные.

Наиболее обширной интеграцией является рыночный канал или внешняя интеграция. Этот уровень требует, чтобы предприятия расширили свой внутренний процесс цепочки поставок как вверх по течению от поставщиков сырья, так и вниз по течению до конечных потребителей. Таким образом, все компании в цепочке поставок интегрируют свою деятельность с деятельностью других компаний для достижения экономии от совместной работы. Рыночный канал теперь становится виртуальным предприятием с общими целями, системами, организациями, объектами и общим управлением. Фирмы этого уровня работают в проектной организации с поставщиками и заказчиками, а инвестиции осуществляются совместно. Компании, достигшие такого уровня интеграции, имеют потенциал для достижения более высоких уровней производительности.

На практике развитие логистики частично является следствием концентрации власти (через поглощения и слияния) и последующего применения этой власти к другим участникам цепочки поставок. В качестве альтернативы это можно рассматривать, как возможность для небольших компаний сотрудничать для достижения экономии за счет масштаба цепочки поставок, в которой они в противном случае могли бы быть лишены

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. "Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях" от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 28.02.2023).
2. Громов А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы. Монография / А.И. Громов. - Люберцы: Юрайт, 2019. - 317 c.
3. Гаврилов H.H. Введение в управление портфелями проектов/ Н.Н. Гаврилов / Труды Инженерно-экономического института (РЭА им. Г.В.Плеханова). Выпуск 4. - М.: Изд-во Россельхозакадемии, 2020. – 412 с.
4. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.Л. Горбунов. - Москва, Саратов: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа, 2020. - 422 c.
5. Гаврилов H.H. Анализ и управление проектами Практический курс: Учебное пособие / Гаврилов H.H. -М.: Изд-во Рос. Экон. акад., 2020. – 114 с.
6. Долганова О.И. Моделирование бизнес-процессов: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.И. Долганова. - Люберцы: Юрайт, 2021. - 179 c.
7. Джестон Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Д. Джестон. - М.: Символ, 2019. - 412 c.
8. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов // Институт экономики и финансов «Синергия». - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 319 с
9. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2019. – 512 с.
10. Исаев Д.В. Информатизация корпоративного планирования и бюджетирования / Д.В. Исаева. Бизнес-информатика. - 2019. - № 1 (23). - С. 28-103.
11. Крылов, Т. ИКЕА изнутри. Пример организации эффективных бизнес-процессов / Т. Крылов. - М.: Авторское издание, 2021. - 436 c.
12. Клишин А.И. Анализ стандартов управления проектами и управления рисками. Аспект: управление проектными рисками / А.И. Клишин // Современные научные исследования и инновации. - 2019. - № 6. – С. 28-102.
13. Кучеров А.В. Совершенствование системы внутреннего контроля/ А.В. Кучеров // Молодой ученый. – 2021. – №5. – С.22-99.
14. Михеев А.Г. Системы управления бизнес-процессами и административными регламентами на примере свободной программы RunaWFE./ А.Г. Михеев. - М.: ДМК, 2019. - 336 c.
15. Мазур И.И. Управление проектами[Текст] / И.И. Мазур. М.: Омега-Л, 2020. – 621 с.
16. Матвеев A.A. Модели и методы распределения ресурса при управлении портфелями проектов / А.А. Матвеев // Управление большими системами. Сборник трудов. Выпуск 10. - М.: ИПУ РАН, 2019. – 321 с.
17. Мадера, А.Г. Бизнес-процессы и процессное управление в условиях неопределенности: Количественное моделирование и оптимизация / А.Г. Мадера. - М.: Ленанд, 2019. - 160 c.
18. Маклаков, А.Г. Моделирование бизнес-процессов с ALLFusion Process Modeler (BPwin 4.1). / А.Г. Маклаков. - М.: Диалог-МИФИ, 2020. - 240 c.
19. Наугольнова И.А. Методологические основы управления затратами на промышленных предприятиях: монография / И.А. Наугольнова. — Москва : РУСАЙНС, 2020. — 142 с.
20. Нелис, Й. Управление бизнес-процессами: Практическое руководство по успешной реализации проектов / Й. Нелис. - СПб.: Символ-плюс, 2019. - 172 c.
21. Рудакова О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / О.С. Рудакова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 343 c.