

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование управления затратами на основе процессного подхода
(на примере ЗАО «КУБАС»)

Обучающийся

С.А. Фурс

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Т.В. Полякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Фурс Сергей Александрович.

Тема работы: «Совершенствование управления затратами на основе процессного подхода (на примере ЗАО «КУБАС»)».

Научный руководитель: Кандидат экономических наук, Т.В. Полякова.

Цель исследования - разработка направлений совершенствования управления затратами на основе процессного подхода в коммерческой организации ЗАО «КУБАС».

Объект исследования – автотранспортная организация ЗАО «КУБАС».

Предмет исследования – совершенствование управления затратами на основе процессного подхода в ЗАО «КУБАС».

Методы исследования – сравнительного анализа, экспертных оценок, анкетирования, экономико-математические методы анализа, горизонтальный и вертикальный сравнительный анализ, метод средних и относительных величин, детерминированный факторный анализ,

Краткие выводы по бакалаврской работе: Первый раздел данной работы, состоящий из трех параграфов, раскрывает теоретический аспект управления затратами на основе процессного подхода. Второй раздел содержит характеристику рассматриваемой организации, анализируется управление затратами в ЗАО «КУБАС» и выявляются проблемы. В третьем разделе приводятся рекомендации по совершенствованию управления затратами

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления затратами на основе процессного подхода	7
1.1 Управление организацией на основе процессного подхода: сущность, принципы, методология	7
1.2 Особенности внедрения процессного подхода к управлению затратами.....	13
2. Анализ и оценка управления затратами ЗАО «КУБАС»	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «КУБАС»	17
2.2 Анализ управления затратами ЗАО «кубас»	23
3 Совершенствование управления затратами ЗАО «КУБАС» на основе процессного подхода.....	33
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления затратами на основе процессного подхода.....	33
3.2 Оценка предложенных мероприятий	37
Заключение	45
Список используемой литературы и используемых источников.....	48
Приложение А Бухгалтерский баланс ЗАО «КУБАС» за 2022 г.	54
Приложение Б Отчёт о прибылях и убытках ЗАО «кубас» за 2022 г.	56
Приложение В План-график погрузок на июнь 2023 г.	57
Приложение Г Коэффициенты относительной важности критериев оценки потенциальных поставщиков	59

Введение

Тема совершенствования управления затратами на основе процессного подхода является очень актуальной в современном бизнесе. В условиях все более конкурентной среды организации вынуждены искать способы сокращения затрат, улучшения качества продукции или услуг и повышения эффективности производственных процессов. Процессный подход к управлению затратами может быть использован как инструмент для достижения этих целей.

Он позволяет более эффективно использовать ресурсы организации, улучшать качество продукции или услуг, снижать затраты на производство и управление, а также повышать общую прибыльность бизнеса.

Процессный подход также позволяет лучше понимать взаимосвязь между различными бизнес-процессами и управлять ими в комплексе, что помогает снизить риски и повысить эффективность управления затратами.

Кроме того, современные технологии и методы анализа данных позволяют автоматизировать многие процессы управления затратами, что дает возможность сократить временные и трудовые затраты на эти процессы и сделать их более точными и прозрачными.

Таким образом, тема совершенствования управления затратами на основе процессного подхода является актуальной и имеет большой потенциал для улучшения эффективности бизнеса в условиях современной экономики.

Хотя в научной и учебно-практической литературе широко освещены вопросы организации транспортного процесса и затрат на перевозки, единый подход к управлению затратами на автотранспортных предприятиях на основе процессного подхода не был полностью выработан.

Процессный подход к управлению затратами в автотранспортных предприятиях малого и среднего бизнеса может помочь оптимизировать расходы на топливо, техническое обслуживание, ремонт и замену

транспортных средств. Кроме того, он может помочь улучшить процессы закупок и управления запасами, что может привести к снижению издержек на материалы и оборудование. Также процессный подход может помочь управлять персоналом более эффективно и сократить расходы на обучение и повышение квалификации. Необходима дополнительная проработка в части адаптации и оптимизации процессного подхода к конкретным потребностям и особенностям автотранспортных предприятий малого и среднего бизнеса.

Таким образом, тема выпускной квалификационной работы позволяет исследовать возможность применения современных технологий и методов управления затратами на автотранспортном предприятии в рамках процессного подхода.

Объектом исследования является автотранспортная организация ЗАО «КУБАС».

Предмет исследования – управление затратами на основе процессного подхода в ЗАО «КУБАС».

Цель данной работы заключается в разработке направлений совершенствования управления затратами на основе процессного подхода в ЗАО «КУБАС».

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты управления затратами на основе процессного подхода;
- провести анализ существующих процессов управления в организации ЗАО «КУБАС», выявить их недостатки и проблемные места;
- предложить направления совершенствования управления затратами в ЗАО «КУБАС» на основе процессного подхода.

Для решения поставленных задач использованы методы: сравнительного анализа, экспертных оценок, IDEF-моделирования, анкетирования, экономико-математические методы анализа, горизонтальный и вертикальный сравнительный анализ, метод средних и относительных величин, детерминированный факторный анализ, метод гипотезы.

Информационную основу выпускной квалификационной работы составили: бухгалтерская, финансовая и управленческая отчетность организации; учебная и научная литература; интернет ресурсы.

Результаты работы нашли свое практическое применение и апробацию в ЗАО «КУБАС».

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена логикой исследования и состоит из введения, трех разделов, заключения и списка использованной литературы.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты управления затратами на основе процессного подхода.

Во втором разделе проведена оценка текущего экономического состояния ЗАО «КУБАС» с учетом управления на основе процессного подхода, выявлены проблемные места в системе управления организации.

Третий раздел посвящен разработке направлений совершенствования управления затратами на основе процессного подхода в ЗАО «КУБАС».

1 Теоретические основы управления затратами на основе процессного подхода

1.1 Управление организацией на основе процессного подхода: сущность, принципы, методология

На сегодняшний день, создание эффективной системы управления предприятием, а также управление элементами внутри организации различных сфер деятельности и форм собственности, является главной задачей менеджмента. Хотя универсального алгоритма для создания такой системы не существует, возможно установить общие принципы для ее построения.

Одним из наиболее инновационных методов является применение процессного подхода к управлению организацией. Этот подход заключается в выделении организационной сети процессов и управлении ими для достижения максимальной эффективности [9, с. 101]. Таким образом, повышение эффективности функционирования предприятия в целом достигается путем оптимизации работы этих процессов.

Майкл Портер впервые описал процессный подход, который подразумевает, что взаимодействие между звеньями цепи создания ценности является приоритетным и главным принципом эффективной деятельности [15, с. 140]. Эдвард Деминг также внес вклад в развитие теории процессного подхода, предложив поточную диаграмму, отражающую взаимосвязь внутри фирмы от поставщика до потребителя как процесс, что позволило улучшить этот процесс и получить статус основоположника процессного подхода к управлению [19, с. 86].

Процессный подход в управлении представляет собой выполнение ряда взаимосвязанных, последовательно-параллельных и перманентных процессов, таких как прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация и принятие решений, как отмечают М.

Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури [40, с. 199]. Некоторые авторы объединяют контроль и коммуникацию в отдельную группу, называемую «связующими процессами», которые являются вспомогательным механизмом управления [15].

Другие специалисты, такие как З. Румянцева, определяют функции управления, отражают их разделение, специализацию труда в сфере управления и определяют основные стадии воздействия на отношения людей в процессе производства [46, с. 76].

Согласно Семеновой И.В., процессы могут быть разделены на основные, вспомогательные (обеспечивающие) и управленческие, что позволяет описать любые виды деятельности предприятия [16].

Последовательность процессов, объединяющих производственно-сбытовую цепочку трансформации продукта, называется сквозным бизнес-процессом, который ориентирован на конечных потребителей продукции или услуг [48, с. 76].

М. Хаммер и Дж. Чампи определяют бизнес-процесс как комплекс действий, направленных на создание ценности для клиента на основе одного или более исходных данных [52, с. 127]. Специалисты в области процессного управления, такие как В.В. Репин и В.Г. Елиферов, определяют бизнес-процесс как устойчивую, целенаправленную совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая преобразует входы в выходы, предоставляющие ценность для потребителя на основе определенной технологии [35].

Процессный подход требует выделения и классификации бизнес-процессов, которые могут быть основными, обеспечивающими, процессами развития или управления [24].

В рамках процессного подхода управление деятельностью предприятия осуществляется через совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, представляющих собой последовательно-параллельные системы решаемых бизнес-задач [37]. В то же время, всю деятельность предприятия можно представить в виде сети проектов, разложенных на задачи [2].

Существует два вида процессного подхода к управлению предприятием (рисунок 1) [5].



Рисунок 1 – Виды процессных подходов [6]

При процессно-функциональном подходе объектом управления является элементарная функция (работа), которая подлежит исполнению [37]. Однако данный подход имеет недостатки, такие как отсутствие выходного продукта, который мог бы быть оценен технико-экономически, что делает невозможным оценку эффективности выполнения данной функции. Кроме того, набор функций может значительно различаться от предприятия к предприятию [3].

В процессно-задачном управлении объектом управления является бизнес-задача, которая имеет готовый продукт на выходе. Применение этого подхода целесообразно, так как он позволяет получать материальные продукты, услуги и информационно-управленческие услуги. Бизнес-процесс - это сегмент деятельности на предприятии, формирующий поток создания стоимости через систему взаимосвязанных бизнес задач [35].

Основные характеристики процессного подхода в управлении включают широкое делегирование полномочий исполнителям, сокращение количества уровней принятия решения, постоянный контроль качества продукции, услуг и работ, а также систематизацию технологий выполнения бизнес-процессов для их автоматизации. При этом размер процесса является важной характеристикой, которая требует экономических ограничений и всестороннего мониторинга. Для оценки эффективности процесса выделяют

показатели расхода ресурсов на единицу продукта или времени, а для удовлетворения результатам процесса - соответствующие показатели [23]. В контексте управления бизнес-процессом, собственник обязан контролировать процесс с установленной периодичностью и принимать управленческие решения вовремя. Он также должен вести оперативное управление, изменять запланированное распределение ресурсов и требования к результатам процесса в соответствии с изменившейся ситуацией, если она требует немедленного вмешательства [25].

Существуют два метода перехода к процессному управлению организацией. Первый метод, системный, предполагает начальное выделение, классификацию и описание бизнес-процессов в рамках традиционной функциональной структуры управления, а затем переход к процессной структуре управления. Основные положения системного метода включают классификацию и выявление ключевых процессов, определение последовательности их взаимосвязей и поддержку процессов необходимыми ресурсами и информацией для мониторинга их исполнения. Дополнительно, необходимо определить критерии и методы для уверенности в результативности процессов, а также проводить мероприятия по улучшению бизнес-процессов и ускорению достижения запланированных результатов.

Второй метод перехода к процессному управлению, основанный на выделении сквозных бизнес-процессов, которые представляют собой целенаправленную последовательность процедур и операций, приводящих к конечному результату. Для реализации этого метода необходимо определить входящие и исходящие документы, а также последовательность работ, которые могут быть выполнены без закрепления исполнителей за конкретными подразделениями предприятия. Затем происходит объединение "сквозных" бизнес-процессов и новой организационной структуры, построенной на процессном подходе к управлению. Этот метод включает создание моделей на основе фактической ситуации, анализ всех моделей, разработку единой модели улучшенного типа, реорганизацию реальной

деятельности и создание новой организационной структуры, основанной на процессном подходе к управлению [15].

Процесс интеграции различных бизнес-процессов организации наглядно изображен на рисунке 2 [1].



Рисунок 2 – Взаимосвязь систем в организации в рамках реализации бизнес-процессов [7]

Принципы процессного подхода включают организацию как систему, деятельность предприятия как сеть взаимосвязанных процессов, преобразование входной продукции в выходную, персонификацию и распределение ответственности по всем процессам, а также максимальную стандартизацию и прозрачность всех процессных составляющих. При выборе метода описания бизнес-процессов следует учитывать такие факторы, как задачи организации, размер и сложность ее деятельности, риски и квалификацию сотрудников. Определение целей бизнес-процессов должно соответствовать стратегии предприятия, а ключевые показатели эффективности (KPI) могут использоваться для оценки результативности и

эффективности бизнес-процессов, при условии соответствия выбранных показателей целям и возможности их контроля [10].

Внедрение в организации процессного подхода включает следующие этапы, представленные на рисунке 3 [8].

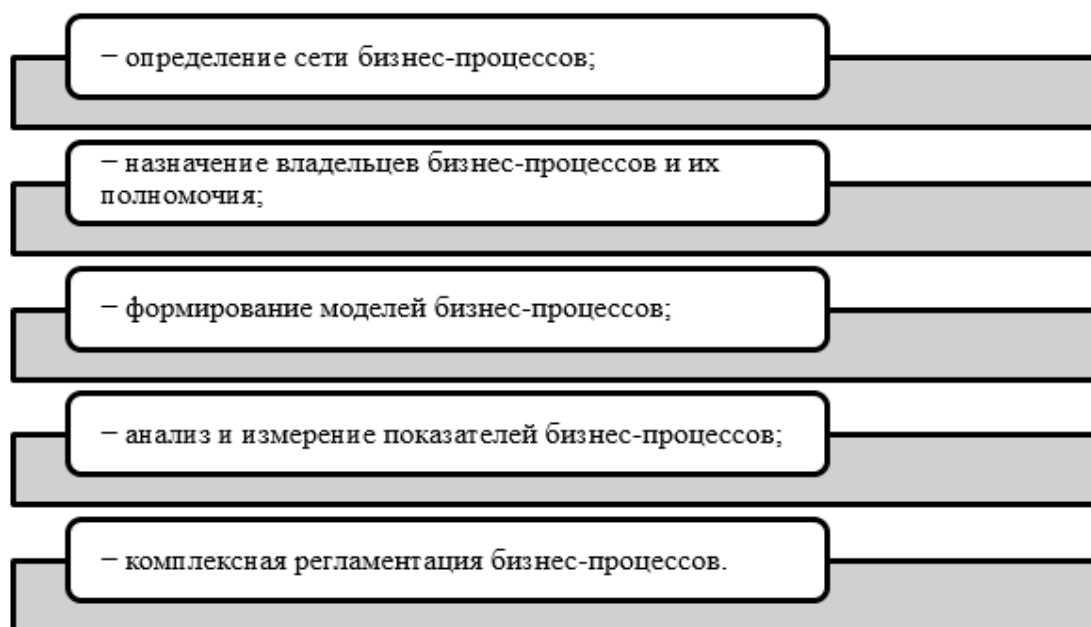


Рисунок 3 – Этапы внедрения в организации процессного подхода [17]

Перед внедрением процессного подхода необходимо определить сеть бизнес-процессов и их взаимосвязи, при этом первый руководитель организации должен лично руководить этим процессом. Важной частью внедрения процессного подхода является анализ и измерение показателей бизнес-процессов. Качественный анализ процессов включает в себя анализ всей доступной информации, визуальный анализ графических схем процессов, анализ субъективных оценок сотрудников и сравнение процессов с типовыми требованиями [18].

Достижение высокой эффективности организации является долгосрочным процессом. Этот процесс может быть разделен на несколько этапов. На первом этапе необходимо перейти от неформальных методов управления к документированным регламентам деятельности. Это позволяет

обеспечить стабильность и предсказуемость работы предприятия, а также делает все операции прозрачными и понятными для анализа и обсуждения.

На втором этапе повышение эффективности процессов достигается путем их оптимизации, которая может включать быстрые улучшения, реинжиниринг бизнес-процессов и непрерывное совершенствование [20].

Наконец, на третьем этапе достигается стратегическая эффективность, что позволяет предприятию успешно развиваться в меняющейся внешней среде [10].

Таким образом, основная идея процессного подхода в управлении организацией заключается в том, что организация рассматривается как система, а ее деятельность – как сеть взаимосвязанных бизнес-процессов. Для эффективного управления организацией необходимо определить сеть бизнес-процессов, их назначения и взаимосвязи, а также произвести анализ и измерение показателей бизнес-процессов [22].

Методики анализа могут включать субъективные оценки сотрудников, визуальный анализ графических схем процессов и сравнение процессов с типовыми требованиями [11].

Принципы процессного подхода включают рассмотрение организации как системы, сеть взаимосвязанных процессов, персонификацию ответственности за процессы, максимальную стандартизацию и прозрачность процессных составляющих [12].

1.2 Особенности внедрения процессного подхода к управлению затратами

Управление затратами автотранспортной организации - это процесс планирования, координации и контроля расходов, связанных с транспортной деятельностью, с целью минимизации издержек и повышения эффективности использования ресурсов [13].

Управление затратами включает в себя мониторинг всех расходов, связанных с автотранспортом, таких как расходы на топливо, запчасти, ремонт, зарплаты водителей, страхование и другие операционные расходы. Кроме того, управление затратами включает в себя определение эффективных стратегий для снижения расходов на транспортную деятельность, таких как оптимизация маршрутов, использование более эффективных транспортных средств, сокращение времени простоя автомобилей и уменьшение расходов на топливо [14].

Цель управления затратами автотранспортной организации состоит в том, чтобы увеличить прибыльность, обеспечивая максимальное использование ресурсов, снижая операционные расходы и повышая эффективность бизнес-процессов [21].

Задачи управления затратами автотранспортной организации включают в себя [54, с. 91]:

- определение и анализ всех расходов, связанных с транспортной деятельностью, таких как расходы на топливо, запчасти, ремонт, зарплаты водителей, страхование и другие операционные расходы;
- разработка и внедрение стратегий для снижения расходов на транспортную деятельность, таких как оптимизация маршрутов, использование более эффективных транспортных средств, сокращение времени простоя автомобилей и уменьшение расходов на топливо;
- контроль и управление затратами на транспортную деятельность, с целью минимизации издержек и повышения эффективности использования ресурсов [27];
- анализ и оптимизация бизнес-процессов, связанных с транспортной деятельностью, с целью улучшения качества услуг и снижения издержек;
- разработка и внедрение системы управления затратами, включающей в себя процессы контроля, отчетности и анализа затрат [26];

- обучение и мотивация персонала автотранспортной организации в области управления затратами и процессного подхода [28].

Процессный подход к управлению затратами предполагает, что затраты на транспортную деятельность не являются просто расходами, а являются результатом выполнения конкретных бизнес-процессов в организации. Этот подход позволяет выявлять наиболее затратные процессы и оптимизировать их для снижения операционных расходов и повышения эффективности всей организации [29].

Процессный подход к управлению затратами включает в себя следующие шаги:

- идентификация бизнес-процессов: сначала необходимо определить все бизнес-процессы, связанные с транспортной деятельностью. Это может включать процессы закупки транспортных средств, ремонта, обслуживания, управления персоналом и другие процессы [30];
- оценка затрат: на этом этапе определяются все затраты, связанные с каждым из бизнес-процессов. Это включает затраты на персонал, оборудование, топливо, запчасти, страхование и другие расходы;
- анализ бизнес-процессов: на основе оценки затрат можно выявить те бизнес-процессы, которые являются наиболее затратными. Это может помочь определить причины издержек и выработать стратегии по их снижению [32];
- оптимизация бизнес-процессов: на этом этапе применяются методы оптимизации процессов, которые позволяют сократить затраты. Это может включать использование более эффективных транспортных средств, оптимизацию маршрутов, сокращение времени простоя транспорта и другие стратегии [33];
- мониторинг и контроль: для эффективного управления затратами необходимо систематически контролировать и анализировать затраты на каждый бизнес-процесс. Это помогает выявлять новые возможности для оптимизации процессов и сокращения издержек.

Таким образом, процессный подход к управлению затратами позволяет более точно выявлять затраты, определять наиболее затратные процессы и оптимизировать их для снижения операционных расходов. Он также позволяет оценить влияние оптимизации одного бизнес-процесса на другие процессы в организации и на общие затраты. Например, если оптимизация маршрутов может снизить расходы на топливо, это может также сократить время доставки грузов, улучшить обслуживание клиентов и повысить общую прибыльность организации [34].

Внедрение процессного подхода к управлению затратами также помогает организации повысить эффективность своих бизнес-процессов в целом. Применение этого подхода позволяет выявлять и устранять узкие места в процессах, что повышает качество работы, сокращает время выполнения задач и уменьшает затраты на их выполнение [36].

Однако внедрение процессного подхода требует значительных усилий и ресурсов, включая обучение персонала, внедрение новых технологий и методов, анализ и пересмотр существующих бизнес-процессов и стратегий. Но в результате этих усилий автотранспортная организация может достичь более эффективного управления затратами и повысить свою конкурентоспособность на рынке [38].

Таким образом, основой управления затратами на основе процессного подхода является представление затрат в виде результатов выполнения бизнес-процессов [41].

Процессный подход к управлению затратами позволяет более точно выявлять затраты, определять наиболее затратные процессы и оптимизировать их для снижения операционных расходов и повышения эффективности всей организации [39].

2. Анализ и оценка управления затратами ЗАО «КУБАС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «КУБАС»

Организация «КУБАС» по своей организационно-правовой форме является Закрытым акционерным обществом. ЗАО «КУБАС» – организация, зарегистрированная в Литве, которая имеет филиал в городе Краснодаре, расположенном на территории Российской Федерации [42].

ЗАО «КУБАС» является логистическим посредником в сфере транспортно-экспедиционного обслуживания. Потребность в услугах организации присутствует на всех этапах товародвижения, начиная с закупок сырья и заканчивая распределением готовой продукции. Место ЗАО «КУБАС» в расширенной цепи поставок отражено на рисунке 4.

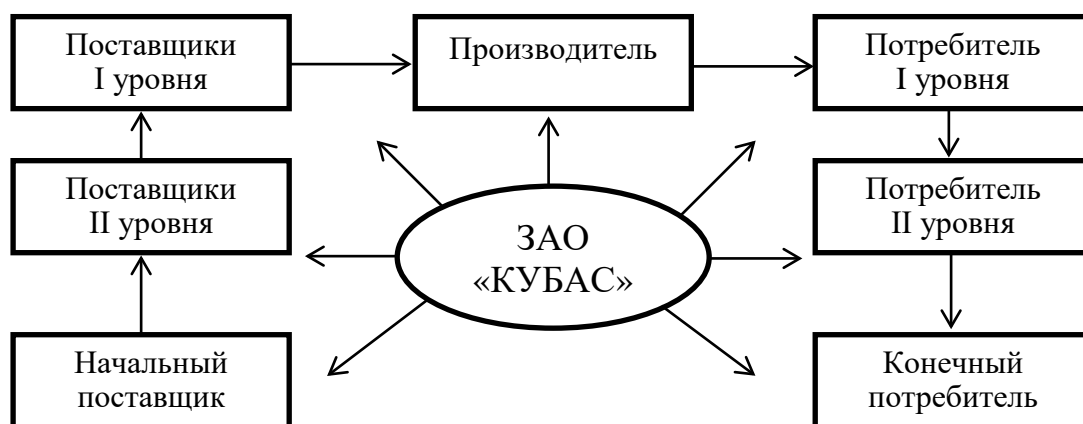


Рисунок 4 – Расширенная цепь поставок с участием ЗАО «КУБАС»

Организация ЗАО «КУБАС» является полноценным участником цепи поставок. Она выступает связующим звеном между продавцом и покупателем на этапе физического распределения и отвечает за своевременную и

качественную доставку грузов. Роль логистического посредника позволяет получать выгоду без приобретения товарно-материальных ценностей в собственность организации [43].

Основу деятельности организации, согласно ОКВЭД, присвоенному в процессе государственной регистрации, составляет: организация грузовых перевозок, транспортная обработка грузов, складирование и хранение. Полный перечень услуг организации включает: перевозки грузов в универсальных вагонах и контейнерах; перевозки грузов на открытом подвижном составе; оказание услуг по перевозке негабаритных грузов; разработку и согласование схем крепления грузов; оформление сопроводительной документации и оказание услуг по страхованию перевозимых грузов [45].

В настоящее время на ЗАО «КУБАС» существует линейно-функциональная структура управления, схема организационной структуры представлена на рисунке 5 [49].

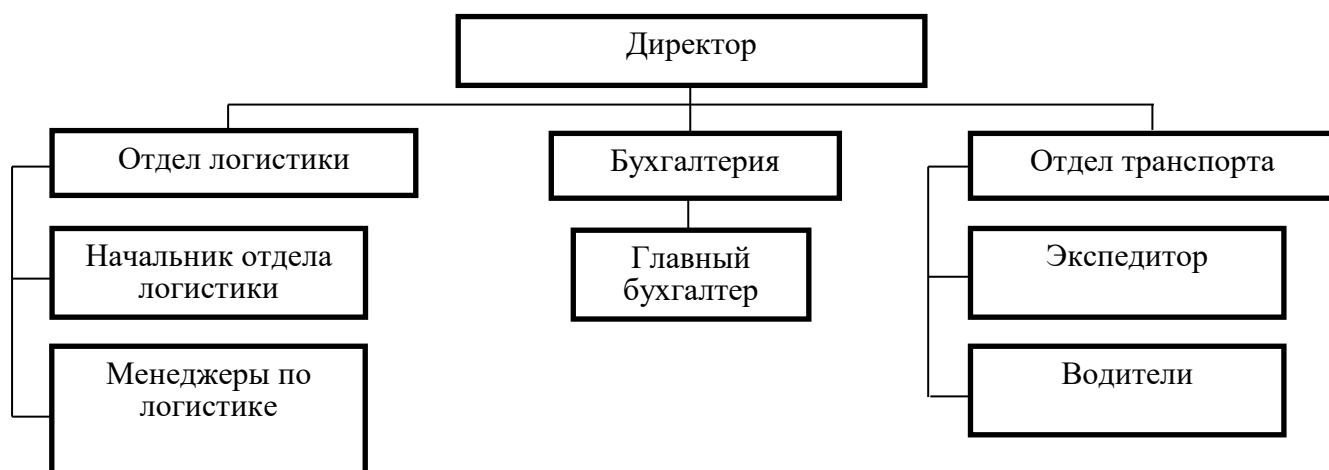


Рисунок 5 – Организационная структура ЗАО «КУБАС» [47]

Организацию возглавляет директор, который организует всю работу и несет полную ответственность за деятельность и состояние организации перед государством, учредителем и трудовым коллективом. Директору

непосредственно подчиняются руководители всех структурных подразделений. На все структурные подразделения организации разработаны и утверждены Положения о структурных подразделениях, где определяется статус структурного подразделения, его место в организации и взаимоотношения с другими структурными подразделениями, внутренняя организационная структура, поставленные перед ними задачи, закрепленные функции, права и ответственность. Деятельность сотрудников регламентирована должностными инструкциями [50].

При изучении внутренней среды организации особое значение имеет анализ экономической и статистической отчетности. Данная документация отражает эффективность деятельности организации за отчетный период и позволяет сравнить планированные значения с фактическими для дальнейшей корректировки работы [51].

Для анализа финансового состояния организации, стоимости находящегося на ее балансе имущества и информации о задолженности используется бухгалтерский баланс. Бухгалтерский баланс ЗАО «КУБАС» представлен в Приложении А (цены приведены в российских рублях). В 2022 году отмечается резкий рост дебиторской задолженности, значение показателя увеличилось на 863 тыс. руб. по сравнению с предыдущим годом. В пассивной части бухгалтерского баланса увеличился объем нераспределенной прибыли, по данным на 2022 год ее объем составил 785 тыс. руб., что на 47% больше значения прошлого года. Уставный фонд организации определенный вкладом учредителя составляет 10 тыс. руб. и за период существования Общества не изменился. Чистые активы организации в 2022 г. значительно превышают уставный капитал, что полностью удовлетворяет требованиям нормативных актов к величине чистых активов.

В 2022 году наблюдался рост кредиторской задолженности, ее значение составило 1382 тыс. руб. вместо 1091 тыс. руб. установившегося в 2021 году. Необходимость получения кредита вызвано ростом дебиторской задолженности [52].

Основные организационно-экономические показатели деятельности ЗАО «КУБАС» за 2020-2022 гг. представлены в таблице 1 [53].

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ЗАО «КУБАС» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	48641	49651	48804	1010	2,08	-847	-1,71
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	48367	49549	48322	1182	2,44	-1227	-2,48
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	274	102	482	-172	-62,77	380	372,55
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	274	102	482	-172	-62,77	380	372,55
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	216	227	250	11	5,09	23,00	10,13
8. Основные средства, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
9. Оборотные активы, тыс. руб.	2166	1635	2329	-531	-24,52	694	42,45
10. Численность ППП, чел.	13	13	14	-	-	1	7,69
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3978	4290	5040	312,00	7,84	750	17,48
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	3741,62	3819,31	3486	77,69	2,08	-333,31	-8,73
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	306	330	360	24	7,84	30,00	9,09
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	-	-	-	-	-	-	-
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	22,46	30,37	20,95	7,91	35,23	-9,41	-31,00
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,56	0,21	0,99	-0,36	-63,53	0,78	380,75
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,57	0,21	1	-0,36	-63,66	0,79	384,55
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1* 100 коп.)	0,99	1	0,99	0,01	0,36	-0,01	-0,78

Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ЗАО «КУБАС» за период с 2020 по 2022 год позволяет сделать следующие выводы. Выручка организации в 2020 году составила 48 641 тыс. руб., увеличилась на 2,08 % в 2021 году до 49 651 тыс. руб. Однако, в 2022 году выручка снизилась на 1,71% до 48 804 тыс. руб. Снижение выручки в 2022 году вызвано различными факторами, такими как снижение спроса на продукцию и конкурентные проблемы.

Себестоимость продаж увеличилась на 2,44 % в 2021 году, но затем снизилась на 2,48 % в 2022 году. Это указывает на эффективность контроля над затратами в 2022 году, что помогло снизить себестоимость.

Валовая прибыль в 2020 году составляла 274 тыс. руб., что увеличилось до 102 тыс. руб. в 2021 году, а затем значительно возросло до 482 тыс. руб. в 2022 году. Это может указывать на улучшение управления затратами и эффективности производственных процессов организации.

Чистая прибыль организации также показывает положительную динамику. В 2020 году она составляла 216 тыс. руб., а в 2022 году выросла до 250 тыс. руб. Это говорит о том, что организация смогла увеличить свою чистую прибыль на протяжении исследуемого периода.

Оборотные активы организации снизились на 24,52% в 2021 году, но затем значительно выросли на 42,45% в 2022 году. Это вызвано изменением стратегии управления активами и более эффективным использованием ресурсов организации.

Количество сотрудников в организации оставалось стабильным в течение периода и составляло 13 человек в 2020 и 2021 годах, а затем увеличилось до 14 человек в 2022 году. Это может свидетельствовать о некотором расширении бизнеса организации. Фонд оплаты труда для персонала также показывает положительную динамику. В 2020 году фонд оплаты труда составлял 3 978 тыс. руб., а в 2022 году увеличился до 5 040 тыс. руб. Производительность труда работающего персонала в 2021 году увеличилась на 2,08 %, но затем снизилась на 8,73 % в 2022 году. Это может

связано с изменением объема производства и эффективности использования ресурсов. За период с 2020 по 2022 год оборачиваемость активов значительно увеличилась с 22,46 до 30,37, а затем снизилась до 20,95. Это указывает на изменения в управлении запасами.

Рентабельность продаж увеличилась с 0,56 % в 2020 году до 0,99 % в 2022 году, а рентабельность производства выросла с 0,57 % до 1 % за тот же период. Это указывает на повышение эффективности использования ресурсов и контроля над затратами. Затраты на рубль выручки оставались относительно стабильными в течение периода и составляли около 0,99. Это говорит о том, что организация смогла эффективно контролировать затраты относительно выручки.

В целом, ЗАО «КУБАС» продемонстрировало некоторое улучшение своих финансовых показателей за период с 2020 по 2022 год. Выручка и чистая прибыль оставались на положительном уровне, а также наблюдался рост фонда оплаты труда и оборотных активов. Организация смогла повысить эффективность использования ресурсов и улучшить управление затратами, что отразилось на увеличении рентабельности продаж и производства. Однако, несмотря на некоторые положительные изменения, организация также столкнулась с вызовами, такими как снижение выручки в 2022 году и снижение производительности труда.

Таким образом, ЗАО «КУБАС» занимает выгодное положение в цепи поставок, являясь логистическим посредником. Стройная организационная структура позволяет организации оптимальным образом использовать имеющиеся трудовые ресурсы. Наблюдается постепенное снижение зависимости организации от внешних источников финансирования: все кредитные обязательства, взятые на развитие организации с момента открытия, были погашены. Анализ технико-экономических показателей показал рост прибыли и рентабельности. Выручка в 2022 году снизилась на 847 тыс. руб. в связи с уменьшением объема перевозок в натуральном выражении.

2.2 Анализ управления затратами ЗАО «КУБАС»

Основной целью ЗАО «КУБАС» является оказание эффективных транспортных услуг. Качество перевозочного процесса зависит от целого ряда факторов, в том числе: стоимости, скорости доставки и сохранности груза в пути. Причем каждый клиент имеет свои приоритеты в оценке качества обслуживания и ценности отдельных параметров перевозки. Результаты опроса клиентов ЗАО «КУБАС» на предмет приоритетности требований отражены на рисунке 6 [55].



Рисунок 6 – Приоритетность требований клиентов к ЗАО «КУБАС»

Результаты опроса говорят, что порядка 60% клиентов заинтересованы сэкономить на доставке своего груза и стремятся минимизировать затраты. В свою очередь 16% ставят на первое место сохранность груза, а 9% заказчиков предпочитают, чтобы товар был доставлен в срок даже с учетом подорожания ставки. Гибкость оплаты стоит на 4 месте, т.е. 7% клиентов более охотно сотрудничают с транспортной организацией, которая предоставляет отсрочку платежа. Наименьшую долю занимают ответы, связанные с имиджем фирмы [56].

Зачастую интересы клиентуры вступают в противоречие друг с другом. Так, требование своевременной доставки конфликтует с минимальной ценой, поскольку для увеличения скорости перевозки потребуются дополнительные

затраты. Обеспечение сохранности груза и оказание дополнительных услуг также несут в себе добавленную стоимость и противоречат требованию по удешевлению перевозки.

- опыт ЗАО «КУБАС» в организации перевозок отвечающих требованиям клиентов выражается в росте объема перевозок. Для ЗАО «КУБАС» как для транспортной железнодорожной организации понятие перевозки включает два вида операций:
- отправка контейнеров – операция подразумевающая подачу контейнера к месту погрузки и его дальнейшая доставка со станции отправления до станции назначения.
- прием контейнеров представляет собой процесс обработки прибывшего на станцию назначения контейнера, его раскредитацию (т.е. оформление сопроводительной документации) и подачи к месту выгрузки.

По итогам 2022 года доход организации от контейнерных перевозок составил 48804 тыс. руб., из них порядка 89% приходится на отправки контейнеров. Во-первых, процесс погрузки и отправки контейнеров более дорогостоящий ввиду количества составляющих его операций и потому более весомый в статье доходов, а во-вторых, количество запросов на отpravку больше, чем на прием и вывоз.

С 2020 года количество заказов на прием контейнеров увеличилось в 2,5 раза, это объясняется увеличением количества договорных отношений с транспортными организациями на предмет приема и доставки контейнеров до склада клиента.

Изменение структуры доходов организации также связано предпочтением клиентов относительно технологии перевозки. Возможности ЗАО «КУБАС» позволяют ей оказывать комплекс услуг по доставке груза до станции или до склада клиента.

Динамика объемов перевозок по технологии «дверь-дверь» и «дверь-станция» отражена на рисунке 7.



Рисунок 7 – Динамика объемов перевозок по схеме «дверь-дверь» и «дверь-станция», тыс. руб.

В 2022 году объем перевозок с доставкой «до двери» составил 13859 тыс. руб. Снижение объема перевозок «дверь-дверь» объясняется подорожанием ставок. Темп роста цен на комбинированные перевозки выше, чем на унимодальные. При комбинированных перевозках ставка растет отдельно на каждый вид транспорта, так подорожание топлива скажется как на стоимости железнодорожного тарифа, так и на стоимости автоуслуг. Клиенты стремятся минимизировать затраты и отказываются от автоуслуг по месту прибытия. За исследуемый период доходы от дверных доставок сократилась на 2%.

Состав доходов ЗАО «КУБАС» полученных от погрузок и отправок контейнеров по категориям клиентов приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Выручка ЗАО «КУБАС», полученная от основных категорий клиентов, тыс. руб.

Категория клиентов	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение	
				2021/2020	2022/2021
Транспортные организации, всего:	17285	27019	23146	9734	-3873
«дверь-дверь»	567	2020	735	1453	-1285
«дверь-станция»	16718	24999	22411	8281	-2588
Заводы, торговые предприятия, оптовые базы, всего:	29253	15190	20491	-14063	5301
«дверь-дверь»	13473	10726	13124	-2747	2398
«дверь-станция»	15780	4464	7367	-11316	2903

По данным на 2022 год большую часть доходов приносит

сотрудничество с транспортными организациями, на их долю приходится до 53% всех доходов от погрузок. За исследуемый период с 2020 года количество заказов от транспортных организаций возросло в 1,3 раза. Обратная ситуация наблюдается относительно заводов, торговых предприятий и оптовых баз, снижение доходов от работы с этой категорией клиентов составило 8762 тыс. руб., или 30%.

Преимущественно доставка по схеме «дверь-дверь» пользуется спросом у производственных и торговых предприятий. По итогу 2022 года объем доставок «дверь-дверь» составил 13124 тыс. руб. для категории клиентов: заводы, торговые предприятия, оптовые базы и 735 тыс. руб. для транспортных предприятий, процентное соотношение – 94,5% и 5,4% соответственно.

Дополнительным преимуществом контейнерных перевозок железной дорогой является их универсальность относительно размера перевозимых партий и самих грузов. Структура перевезенных ЗАО «КУБАС» грузов за 2022 год представлена на рисунке 8.

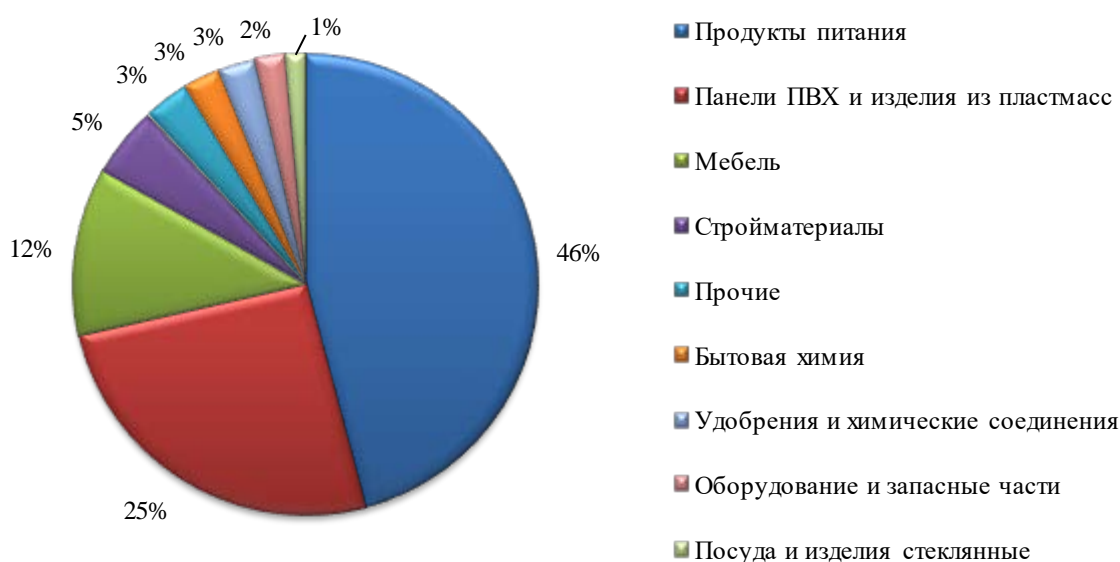


Рисунок 8 – Структура перевезённых грузов в 2022 году

Первое место в структуре перевезенных грузов составляют продукты питания, которые требуют соблюдения температурного режима и имеют продолжительный срок годности. Масло подсолнечное, сахар, рис могут быть отправлены в универсальных контейнерах.

В 2022 году порядка 25% всех отправленных грузов составляли панели ПВХ и изделия из пластмасс. Около 12% от общего объема грузов приходится на доставку мебели. Перевозка строительных материалов не так популярна и занимает всего 3% по причине того, что груз часто не отвечает габаритам контейнеров. Менее 2% составляет оборудование и запасные части к нему, поскольку их перевозка связана с дополнительными затратами на крепление.

На количество заказов и, соответственно, прибыль влияет скорость доставки. Продолжительность логистического цикла зависит от целого ряда факторов, ключевым из которых является расстояние от станции отправления до станции назначения. Средний срок доставки по железнодорожному плечу составляет 25 дней. Наиболее выигрышными по срокам являются направления, по которым курсируют контейнерные поезда. Сравнение продолжительности доставки контейнерными поездами и маршрутными отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика контейнерных и маршрутных поездов, отправляющихся со ст. Краснодар-Сортировочный

Станция назначения	Срок в пути		Частота отправок		Стоимость доставки	
	КП, дн.	МП, дн.	КП	МП	КП, руб.	МП, руб.
ст. Первая Речка (г. Владивосток)	11	39	2 раза в месяц	регулярно	90 637	144 650
ст. Батарейная (г. Иркутск)	10	27	1 раз в 2 недели	регулярно	65 835	101 914
ст. Клещиха (г. Новосибирск)	7	23	1 раз в 2 недели	регулярно	49 500	82 956

В среднем благодаря контейнерным поездам логистический цикл сокращается в 3 раза. Контейнерные поезда следуют без реформирования в пути следования, что обеспечивает сокращение сроков доставки и стоимости

перевозки. Существенным недостатком контейнерных поездов является график их движения. Если маршрутные поезда курсируют по фиксированному расписанию, то контейнерные по формированию состава несколько раз в месяц. Появление контейнерных поездов увеличило количество отправок и способствовало появлению новых клиентов. Увеличилось число запросов на мелкопартионные отправки. Клиент загружает только половину грузового пространства контейнера.

Рассчитаем коэффициент использования грузоподъемности (КИГ) транспортной тары по формуле (1):

$$\text{КИГ} = \frac{\Gamma_{\text{ф}}}{\Gamma_{\text{н}}} \quad (1)$$

где $\Gamma_{\text{ф}}$ – вес фактически перевезенного груза, т;

$\Gamma_{\text{н}}$ – номинальная грузоподъемность транспортной тары, т.

Данные расчета коэффициента использования грузоподъемности представим в таблице 4.

Таблица 4 – Коэффициент использования грузоподъемности контейнеров клиентами ЗАО «КУБАС»

Клиент	Груз	Объем, м ³	Вес груза, т	КИГ
ИП Шефер Д.В.	Масло подсолнечное	8,5	5,7	0,29
ООО «ОТК»	Вода минеральная	9	6,0	0,30
ООО «Вианг»	Соки	15	8,2	0,41
ИП Стеликова С.В.	Бытовая химия	10	9	0,45
ООО «Троя»	Масло моторное	20	14,5	0,72
ИП Сарматов К.И.	Панели ПВХ	20	18,0	0,90

Коэффициент использования грузоподъемности показывает, что по заказу ООО «Гранд-Стар» будет занято только 29% полезной площади тары, на груз ООО «ОТК» будет отведено только 9 м³ из 33 м³ допустимых. Это говорит о том, что грузовое пространство используется нерационально, а клиент вынужден платить за пустое пространство тары.

Таким образом, наблюдается изменение структуры доходов ЗАО «КУБАС» от перевозок относительно основных операций, а также предпочтительных технологий перевозок. Рост объема перевозок вызван запуском контейнерных поездов, которые позволяют не только сократить срок доставки, но и сэкономить на затратах. В структуре перевозимых грузов преобладают продукты питания, не требующие соблюдения особых режимов перевозки. Объем предлагаемого к перевозке груза не всегда отвечает полной грузоподъемности транспортного тары, ввиду чего контейнер уходит полупустой, а клиент вынужден оплачивать за пустое грузовое пространство.

Анализ затрат является важным элементом системы управления ЗАО «КУБАС», направленным на разработку перспективных планов развития, увеличение доходности и стабилизацию финансовых показателей. Он начинается с анализа состава и структуры затрат, который осуществляется на основе отчета о финансовых результатах. Цель анализа структуры затрат – выявление информации о состоянии затрат организации и отражение реального положения дел.

Анализ затрат в разрезе элементов представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ затрат ЗАО «КУБАС» в разрезе элементов за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Затраты на оплату труда	13561	15029	15888	1468	10,83	859	5,72
Амортизация	1521	2675	2033	1154	75,87	-642	-24,00
Прочие затраты	1932	1195	946	-737	-38,15	-249	-20,84
Материальные затраты	31627	30752	29937	-875	-2,77	-815	-2,65
Итого	48641	49651	48804	1010	2,08	-847	-1,71

Данная таблица представляет собой анализ затрат ЗАО «КУБАС» за 2020-2022 гг., разбитый по ключевым статьям затрат: оплата труда, амортизация, прочие затраты и материальные затраты.

Представлены абсолютные изменения этих статей за 2021-2020 гг. и 2022-2021 гг., а также темпы прироста, рассчитанные в процентном соотношении. Затраты на оплату труда увеличивались каждый год, с 2020 по 2022 гг., с темпами роста 10,83 % и 5,72 % соответственно.

Затраты на амортизацию значительно увеличились в 2021 г. (+ 75,87 %), но затем упали в 2022 г. (-24 %). Прочие затраты и материальные затраты снижались в обоих рассматриваемых периодах.

Прочие затраты снизились на 38,15 % в 2021 г. и еще на 20,84 % в 2022 г., а материальные затраты снизились на 2,77 % и 2,65 % соответственно. В целом, общие затраты ЗАО «КУБАС» выросли в 2021 г. на 2,08 %, но затем упали на 1,71 % в 2022 г.

Для осуществления дальнейшего анализа затрат ЗАО «КУБАС» рассмотрим динамику структуры себестоимости в разрезе переменных и постоянных затрат (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика структуры себестоимости ЗАО «КУБАС» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020 гг.		2022-2021 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Переменные затраты в том числе	3410	3587	3069	178	5,22	-518	-14,45
Траты на горючее	934	945	884	12	1,24	-61	-6,48
Услуги грузчиков	808	834	835	26	3,22	0	0,02
Расходы на тару и упаковку	550	557	418	7	1,22	-139	-24,96
Текущий ремонт	1118	1251	933	134	11,96	-318	-25,43
Постоянные затраты в том числе	45231	46064	45735	832	1,84	-329	-0,71
Арендная плата	6607	6529	7378	-78	-1,18	849	13,00
Налоги	832	552	506	-280	-33,64	-46	-8,27
Коммунальные платежи	4730	3411	2731	-1319	-27,88	-680	-19,95
Заработная плата	13070	12385	13868	-685	-5,24	1484	11,98
Капитальный ремонт	5005	4864	3680	-142	-2,84	-1184	-24,34
Амортизация	1521	2675	2033	1154	75,91	-641	-23,98

Продолжение таблицы 6

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Затраты на рекламу	3496	3812	3832	315	9,02	21	0,55
Оплата услуг перевозчикам	9970	11836	11705	1866	18,72	-131	-1,11
Итого затрат	48641	49651	48804	1010	2,08	-847	-1,71

Таблица 6 представляет собой анализ структуры себестоимости ЗАО «КУБАС» за 2020-2022 гг. Затраты разделены на переменные и постоянные, а также на конкретные статьи.

Переменные затраты включают в себя расходы на горючее, услуги грузчиков, расходы на тару и упаковку, а также текущий ремонт. Эти затраты в целом увеличились на 5,22 % в 2021 г. относительно 2020 г., но затем снизились на 14,45 % в 2022 г. Все статьи переменных затрат, кроме расходов на горючее, показывают снижение в 2022 году.

Постоянные затраты включают арендную плату, налоги, коммунальные платежи, заработную плату, капитальный ремонт, амортизацию, затраты на рекламу и оплату услуг перевозчикам. В 2021 г. постоянные затраты выросли на 1,84% по сравнению с 2020 г., но затем снизились на 0,71% в 2022 г. Самыми заметными изменениями были рост затрат на аренду и заработную плату, снижение налогов, коммунальных платежей, капитального ремонта и амортизации.

Анализ затрат позволяет выявить несколько ключевых областей, где ЗАО «КУБАС» может сосредоточить свои усилия по оптимизации затрат. В частности, переменные затраты представляют собой существенную долю общих затрат компании, и именно в этой области наблюдаются значительные колебания. Переменные затраты, включая затраты на тару и упаковку, а также услуги перевозчикам, показывают существенные изменения за анализируемый период. В частности, затраты на тару и упаковку снизились на 24,96% в 2022 году по сравнению с 2021 годом. Это указывает на

возможность дальнейшей оптимизации в этой области. Также стоит обратить внимание на услуги перевозчикам, которые увеличились на 18,72% в 2021 году, но затем снизились всего на 1,11% в 2022 году. Это может свидетельствовать о высоких затратах на логистику, которые могут быть оптимизированы.

В дополнение к вышеуказанным недостаткам, анализ данных о затратах ЗАО «КУБАС» показывает несколько дополнительных проблем, которые следует учесть:

- существенные затраты на тару и упаковку, а также услуги перевозчикам: эти затраты представляют значительную часть общих переменных затрат компании. Неполное использование полезной площади транспортной тары, в свою очередь, может вести к повышению этих затрат;
- неэффективное использование ресурсов: Отправка контейнеров с неполной загрузкой говорит о неэффективном использовании доступных ресурсов. Это может приводить к увеличению затрат и снижению общей производительности.

Таким образом, для улучшения финансовых показателей и конкурентоспособности ЗАО «КУБАС» может потребоваться оптимизация системы управления затратами и логистических процессов. Возможные меры могут включать в себя закупку собственной контейнерной тары, улучшение планирования загрузки контейнеров, а также рассмотрение перехода в сегмент сборных перевозок, что может привести к более эффективному использованию ресурсов.

3 Совершенствование управления затратами ЗАО «КУБАС» на основе процессного подхода

3.1 Мероприятия по совершенствованию управления затратами на основе процессного подхода

Совершенствование управления затратами на основе процессного подхода предлагается осуществлять в виде следующих этапов:

- анализ текущей ситуации. На этом этапе следует проанализировать текущую систему управления затратами и определить области, требующие оптимизации. Данный этап включает в себя оценку эффективности текущих процессов, анализ переменных и постоянных затрат, а также оценку использования ресурсов;
- планирование мероприятий. На основе полученных данных разрабатывается план мероприятий по совершенствованию управления затратами. Как показал произведенный анализ, такими мероприятиями могут быть: закупка собственной контейнерной тары, организация обратных ездов на собственные контейнеры, а также переход в сегмент сборных перевозок;
- реализация мероприятий: На этом этапе предложенные меры реализуются в практику ЗАО «КУБАС». Важно провести надлежащую подготовку персонала и обеспечить согласованное и эффективное выполнение плана;
- мониторинг и контроль. После реализации мер следует провести мониторинг и контроль, чтобы оценить эффективность внесенных изменений. Данный этап включает сбор и анализ данных о затратах, использовании ресурсов и других ключевых показателей производительности.
- корректировка мероприятий: На основе результатов мониторинга и контроля следует корректировать мероприятия по необходимости.

Это может включать в себя дополнительные инвестиции в определенные области, изменение процессов или ресурсов или внесение других изменений, чтобы улучшить эффективность управления затратами.

Процессный подход к управлению затратами предполагает рассмотрение каждого процесса внутри компании как отдельного элемента, на который можно влиять и который можно оптимизировать. Это позволяет добиться большей гибкости и точности в управлении затратами, а также позволяет быстрее и эффективнее реагировать на изменения в бизнес-среде.

Снижение транспортных расходов за счет закупки собственной транспортной тары. Контейнерные перевозки являются основным видом деятельности для ЗАО «КУБАС», однако компания не имеет собственного контейнерного парка. Контейнеры арендуются у собственников подвижного состава: ПАО «ТрансКонтейнер» и ООО «ВЛ Лоджистик».

Зависимость от арендодателя снижает гибкость ЗАО «КУБАС» при принятии решений. Заявка на предоставление контейнера составляется в срок не позднее 3-х рабочих дней до выдачи тары. ЗАО «КУБАС» и клиенты компании должны формировать график погрузок в соответствии с возможностями арендодателей.

Решение данной проблемы возможно при приобретении собственных контейнеров. Исходя из анализа динамики и структуры перевозок видно, что наиболее востребованной тарой являются универсальные 20-футовые контейнеры. Для ЗАО «КУБАС» достаточно закупить контейнеры в количестве 4 штук.

Для оптимизации процесса закупки контейнерной тары необходимо в первую очередь подобрать наиболее подходящего поставщика. Для оценки поставщиков воспользуемся методом рейтинговых оценок по методике Полещук И.П [31, с.309].

Коэффициенты относительной важности, и расчет удельных весов критериев представим в приложении Г.

Проанализируем рынок поставщиков на предмет выбора лучшего варианта для закупки транспортной тары для ЗАО «КУБАС». Результаты анализа представим в таблице 7.

Таблица 7 – Сравнение потенциальных поставщиков контейнерной тары

Критерии	Поставщики				
	ООО «Контейнер Трейдинг»	ООО «Контейнер-сток»	ООО «Сириус»	ООО «Вершина»	ООО «Modul-service»
Цена, руб.	140 000	115 000	125 000	110 000	130 000
Качество	- новый	- б/у - возраст 2 г. - 5% износ	- новый	- б/у - возраст 4 г. - 26% износ	- б/у - возраст 2 г - 20% износ
Условия платежа	30 % предоплата	отсрочка платежа 10 дней	50% предоплата	оплата по факту	100 % предоплата
Удаленность поставщика, км	33 х. Ленина	11 г. Краснодар	22 п. Энем	20 г.Краснодар	19 п. Южный
Срок поставки, дн.	1 день	1 день	1-5 дней	1 день	1 день
Транспортные расходы, руб.	9700	7500 или самовывоз	8800	7500	7500

На основании фактических данных о значениях рассматриваемых критериев проведем рейтинговую оценку поставщиков в таблице 8.

Таблица 8 – Расчет рейтинга поставщиков контейнерной тары

Критерии	Вес критерия	Поставщики				
		ООО «Контейнер Трейдинг»	ООО «Контейнер-сток»	ООО «Сириус»	ООО «Вершина»	ООО «Modul-service»
Цена	0,31	1	4	3	5	2
Качество	0,14	5	4	5	1	3
Условия платежа	0,17	3	5	3	4	2
Удаленность поставщика	0,06	2	5	3	4	4
Срок поставки	0,07	5	5	4	5	5
Транспортные расходы	0,25	3	5	4	4	4
Итоговая оценка:	-	5,89	8,68	6,82	7,13	6,20

Оценка проводится путем оценивания рассматриваемых критериев по 5-бальной шкале (наилучшее значение – 5 баллов, наихудшее – 1 балл) и умножения полученных оценок на рассчитанное ранее весовое значение рассматриваемого критерия. Согласно результатам оценки, наиболее подходящим по рейтингу поставщиком является компания ООО «Контейнер-сток», итоговая оценка которого составила 8,68. Сотрудничество именно с этим поставщиком будет для организации наиболее оптимальным с точки зрения стоимости поставок, их своевременности и дополнительных выгод. Отсрочка платежа сроком на 10 календарных дней позволит ЗАО «КУБАС» равномерно распределить затраты в течение рабочего месяца. Предлагаемая поставщиком тара уже была в пользовании, срок эксплуатации составляет 2 года, при этом коэффициент износа контейнеров не превышает 5%, а значит, они могут использоваться в дальнейшем в железнодорожных перевозках.

Оптимизация маршрута движения собственной тары для минимизации затрат на ее возврат.

Возврат порожней тары, после выполнения заказа на перевозку ложится на собственника контейнера. Это означает, что ЗАО «КУБАС» будет обязана оплачивать стоимость железнодорожного тарифа и аренду за предоставление железнодорожной платформы на обратную езду. Специфика расчета себестоимости контейнерных перевозок состоит в том, что с точки зрения железнодорожного транспорта, вагоны, перевозящие как груженые, так и порожние контейнеры, считаются груженными. Поэтому, стоимость возврата пустой и порожней тары одинакова.

Для минимизации затрат на возврат контейнеров рационально искать попутный груз. В данном случае, клиент оплачивает стоимость как арендной платы за контейнер, так и железнодорожного тарифа. Чтобы стимулировать клиента воспользоваться собственными контейнерами ЗАО «КУБАС» целесообразно снизить стоимость аренды тары по сравнению с другими арендодателями.

Отправить контейнер со станции имеет возможность только

аккредитованный на выполнение железнодорожных операций грузоотправитель. Поскольку представительство ЗАО «КУБАС» находится только в Краснодарском крае и Ростовской области, выполнить возврат контейнера со станции в других регионах компания не имеет возможности. Данные обязательства перекладываются на партнеров компании, территориально близких к станции отправления.

ЗАО «КУБАС» имеет обширную партнерскую сеть более чем в 40 регионах России. Однако спрос на обратные ездки в Краснодарский край или Ростовскую область значительно ниже, чем из данных регионов. Это объясняется сосредоточением крупных промышленных производств на территории края. Кроме того, следует учитывать, что чем меньше расстояние между станцией отправления и станцией назначения, тем ниже эффективность рейса. Расчеты, представленные ОАО «РЖД», показывают, что контейнерные перевозки становятся выгоднее автомобильных при расстояниях свыше 2,5 тыс. км [45]. Поэтому не все направления будут выгодными для компании, при формировании маршрута движения собственной тары [4].

Далее рассчитаем эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Оценка предложенных мероприятий

Снижение транспортных расходов за счет закупки собственной транспортной тары. Определившись с характеристиками требуемых контейнеров их поставщиками и ценой рассчитаем затраты на приобретение и доставку тары.

Стоимость приобретенных контейнеров составит:

$$115\ 000 \times 4 = 460\ 000 \text{ (руб.)}$$

Затраты на доставку компания ЗАО «КУБАС» принимает на себя. В

данном случае самовывоз контейнера является преимуществом, поскольку компания имеет собственный парк автотранспорта и может организовать доставку дешевле, чем предлагает поставщик. Определим стоимость доставки для 4 контейнеров в 20-футовом эквиваленте, для расчета автодоставки воспользуемся данными таблицы 9.

Таблица 9 – Расчет себестоимости перевозки

Статья затрат	Схема перевозки	
	Децентрализованная	Централизованная
Транспортные затраты		
Железнодорожный тариф на 20'фут контейнер	72462	72462
Арендная плата за контейнер и платформу	58176	58176
Заработная плата персонала по организации и осуществлению перевозок	4601,2	225
Налоги и отчисления с заработной платы	635	31,1
Топливо	3768	3000
Смазочные материалы	260,4	-
Общехозяйственные (накладные) расходы	3681	180
Складские затраты		
Затраты на аренду складского помещения	0	2476
Заработная плата персонала по организации погрузочно-разгрузочных работ	0	600
Топливо, смазочные материалы для погрузочно-разгрузочной техники	0	200
Итого:	143583,6	137350,1

В стоимость автодоставки входит заработная плата водителя, затраты на топливо и смазочные материалы.

$$(3\ 768 + 260,4 + 2\ 706,6) \times 4 = 26\ 940 \text{ (руб.)}$$

Крановые работы по установке и снятию контейнеров с автовозов

составят 1500 рублей за один контейнер. Суммарные затраты на покупку и доставку контейнеров составят:

$$460\,000 + 26\,940 + 12\,000 = 498\,940 \text{ (руб.)}$$

Эффект от внедрения собственной контейнерной тары в перевозочный процесс будет достигнут за счет экономии на стоимости предоставления контейнера арендодателем. А также стоимости раскредитации контейнера по прибытию на станцию назначения.

Стоимость аренды контейнеров, а также затраты на прием и раскредитацию контейнеров на станции назначения приведены в таблице 10. Направления движения были выбраны как наиболее востребованные у клиентов ЗАО «КУБАС».

Кроме того, партнеры компании обеспечат попутный груз для возврата тары на станцию отправления Краснодар-Сортировочный.

Таблица 10 – Исходные данные для расчета экономии

Пункт назначения	Стоимость аренды контейнера, руб.	Стоимость приема и раскредитации контейнера по прибытию, руб.	
		Собственности ПАО «ТрансКонтейнер»	Собственности ЗАО «КУБАС»
г. Владивосток	38500	5200	2500
г. Иркутск	24960	5000	2500
г. Красноярск	45500	6150	3300
г. Хабаровск	69500	6300	3650

Экономия в месяц по статье затрат арендная плата за предоставление контейнера составит:

$$38500 + 24960 + 69500 + 45500 = 178\,460 \text{ (руб.)}$$

Экономия от приема и раскредитации контейнеров на станции

назначения по прибытию составит:

$$5200 - 2500 + 5000 - 2500 + 6300 - 3300 + 6150 - 3650 = 10\,700 \text{ (руб.)}$$

В целом экономия по предложенному проекту в первый месяц реализации составит:

$$178\,460 + 10\,700 = 189\,160 \text{ (руб.)}$$

Поскольку срок возврата тары со станции во Владивостоке и Хабаровске превышает месяц, то отправлять контейнеры по этим направлениям будем с промежутком равным этому периоду. Это отразится на рассчитанной ранее экономии. Экономия будет формироваться исходя из отказа от аренды контейнеров на Иркутск и Красноярск и стоимости приема и раскредитации контейнеров собственности ЗАО «КУБАС». В четные месяцы экономия будет равна:

$$24960 + 69500 + 5000 - 2500 + 6300 - 3300 = 99\,960 \text{ (руб.)}$$

Кроме того, внутрироссийские контейнерные перевозки подвержены сезонности спроса, вызванной двумя факторами: изменчивостью спроса на перевозимые грузы и доступностью маршрута ввиду погодных условий.

Принимая во внимания срок оборачиваемости тары по выбранному маршруту и факторы сезонности, годовая экономия на предложенном мероприятии составит:

$$99960 \times 6 + 189160 \times 6 = 1\,734\,720 \text{ (руб.)}$$

Экономический эффект от внедрения собственной контейнерной тары в перевозочный процесс приведен в таблице 11.

Таблица 11 – Ожидаемый экономический эффект для ЗАО «КУБАС»

Показатель	До мероприятия	После мероприятия	Отклонение, +/-
Выручка от реализации, тыс. руб.	43 638	43 638	0
Себестоимость, тыс. руб.	43 408	42 674	-734
Прибыль от реализации, тыс. руб.	230	964	734
Рентабельность продаж, %	0,5	2,3	1,8 %

Снижение себестоимость на 1,7% в результате внедрения в перевозочный процесс собственной контейнерной тары повлечет за собой экономический эффект в виде прироста прибыли на 734 тыс. руб. После реализации мероприятия рентабельность продаж увеличится на 1,8 % и составит 2,3%.

Для клиентов компании закупка собственной тары ЗАО «КУБАС» означает возможность увеличить срок пользования контейнером. Согласно договору аренды арендодатель имеет 1 сутки льготного пользования. За вторые и последующие сутки плата взимается в размере, установленном договором. Компания ЗАО «КУБАС» не понесет убытки, если увеличит срок пользования контейнером. Большинство поездов имеет фиксированный интервал между отправками, что позволяет ЗАО «КУБАС» составить план-график погрузок так, чтобы срок до отправления поезда совпадал с периодом пользования. В данном случае компания не понесет затрат на хранение контейнеров до отправления поезда, а клиент получит больше времени на погрузочные работы.

Таким образом, предложенное мероприятие снижает зависимость компании от арендодателей и расширяет горизонт планирования с 1 до 2-3 месяцев. Также ЗАО «КУБАС» получит экономический эффект в виде прироста прибыли в размере 734 тыс. руб. Клиенты компании получают возможность бесплатного пользования контейнером в течение двух суток. Такое предложение заинтересует малые и средние предприятия, загрузка

контейнеров которых нередко осуществляется ручным способом в два дня.

Оптимизация маршрута движения собственной тары для минимизации затрат на ее возврат.

Проанализировав запросы клиентов и возможности партнёров по организации обратных ездов, было выбрано четыре маршрута. Сравним стоимость предоставления контейнеров собственности ПАО «ТрансКонтейнер» и ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик» для определения конкурентной стоимости предоставления тары ЗАО «КУБАС» (таблица 12).

Таблица 12 – Сравнение стоимости предоставления собственников контейнеров на обратную езду в г. Краснодар, руб.

Пункт отправления	Стоимость аренды 20-футовой тары		Стоимость жд тарифа	Стоимость ППР
	ПАО «ТрансКонтейнер»	ООО «ТЛК ВЛ Лоджистик»		
Красноярск	14500	13500	88000	6000
Улан-Удэ	19800	19800	102000	6000
Хабаровск	21650	22000	124000	6500
Владивосток	20000	20350	159000	6600

Принимая во внимание стоимость предоставления контейнеров других собственников и стоимость железнодорожного тарифа, рассчитаем проходную ставку по железнодорожному плечу на отправку контейнеров по заданному маршруту.

Стоимость предоставления будем считать как среднее арифметическое двух предложенных вариантов.

А проходная ставка будет формироваться как сумма аренды, стоимость железнодорожного тарифа и стоимости погрузочно-разгрузочных работ.

Результаты по расчету проходных ставок представим в таблице 13.

Исходя из размера проходной ставки, составим конкурентное предложение ЗАО «КУБАС».

Таблица 13 – Конкурентное предложение ЗАО «КУБАС» по заданному маршруту, руб.

Маршрут	Проходная ставка в отрасли	Ставка ЗАО «КУБАС»	Эффект для клиента
Красноярск	108000	105000	-3000
Улан-Удэ	127800	124000	-3800
Хабаровск	152325	149000	-3325
Владивосток	185775	182600	-3175

Снижением стоимости предоставления относительно рыночного на 3000 рублей, позволит сократить себестоимость перевозки и как результат сделать предложение ЗАО «КУБАС» привлекательнее относительно предложений конкурентов. Снижение стоимости арендной платы за пользование контейнером относительно рыночного рассчитано на предприятия малого и среднего бизнеса, поскольку их отправки характеризуются нерегулярностью, и первостепенное значение для них имеет требование минимизации затрат.

Поиск грузов на обратную езду позволит компании сэкономить на стоимости железнодорожного тарифа и получить прибыль в размере стоимости предоставления контейнерной тары в пользование клиенту. Доход компании от реализации мероприятия составит:

$$11000 + 16000 + 18500 + 17000 = 62500 \text{ (руб.)}$$

Экономия на возврате тары будет рассчитана как сумма железнодорожного тарифа и стоимости услуг ПРР по каждому из указанных направлений. Экономия составит:

$$88\ 000 + 6000 + 102\ 000 + 6000 + 124\ 000 + 6500 + 159\ 000 + 6000 = 498\ 100 \text{ (руб.)}$$

Отразим ожидаемый экономический эффект от предложенных мероприятий в таблице 14.

Таблица 14 – Совокупный экономический эффект от предложенных мероприятий

Показатели	До мероприятий	Влияние мероприятий		После мероприятий
		М1	М2	
Выручка, тыс. руб.	43638	0	62	43 700
Себестоимость, тыс. руб.	43408	-734	-498	42 176
Прибыль, тыс. руб.	230	734	560	1 524
Рентабельность, %	0,5	2,2	1,8	3,5

Таким образом, предложенные мероприятия позволят организации снизить себестоимость перевозок и тем самым повысить доход от основного вида деятельности. Годовой экономический эффект в виде прироста прибыли составит 1294 тыс. рублей, а рентабельность увеличится на 3 % и составит 3,5%. Клиенты компании получают выгоду в виде экономии на стоимости перевозки. Наличие собственной тары у ЗАО «КУБАС» даст клиенту возможность использовать контейнеры дополнительные сутки без доплаты. Данные предложения будут особо выгодными для предприятий малого и среднего бизнеса. Во-первых, ряд малых предприятий реализуют свои товары мелкими партиями и не могут загрузить целый контейнер, а во-вторых, загрузка их контейнеров нередко осуществляется ручным способом на протяжении нескольких дней.

Заключение

Основным видом деятельности компании ЗАО «КУБАС» является организация перевозок контейнеров железнодорожным транспортом. ЗАО «КУБАС» занимает выгодное положение в цепи поставок и организует доставку продукции на всех участках товародвижения от поставщиков сырья до конечных покупателей. Основными клиентами компании являются торговые и производственные предприятия.

Анализ затрат ЗАО «КУБАС» выявил несколько ключевых областей для оптимизации. Переменные затраты, включая тару и упаковку, а также услуги перевозчикам, подвержены значительным изменениям. Затраты на тару и упаковку снизились на 24,96% в 2022 году по сравнению с 2021 годом, что указывает на возможность дальнейшей оптимизации. Услуги перевозчикам выросли на 18,72% в 2021 году, но затем снизились на 1,11% в 2022 году. Это говорит о высоких затратах на логистику, которые можно оптимизировать.

В целом за исследуемый период наблюдается рост объема перевозок. В 2022 году было перевезено товаров на общую сумму 48804 тыс. рублей. По основным операциям преобладает отправка контейнеров на нее в минувшем году приходилось более половины всех заказов. По-прежнему количество заказов по схеме «дверь-станция» опережает комплексную доставку «до двери». Увеличивается количество заказов на г.Владивосток, г.Иркутск и г.Новосибирск, поскольку по данным направления курсируют контейнерные поезда, которые не только дешевле маршрутных, но и значительно быстрее.

Анализ коэффициента использования грузоподъемности транспортной тары выявил, что более половины всех заказов неполностью используют полезную площадь контейнера. А изучение рынка показало, что свободным от конкуренции остается сегмент сборных перевозок. Данный сегмент является привлекательным ЗАО «КУБАС».

В ходе исследования были выявлены следующие проблемы

процессного управления ЗАО «КУБАС»: усиление конкурентной обстановки в отрасли, которое ведет к необходимости поиска нового сегмента рынка; зависимость от арендодателя сужает горизонт планирования деятельности организации и делает ее менее гибкой относительно запросов клиентов; увеличение стоимости аренды контейнерной тары делает услуги ЗАО «КУБАС» менее выгодными для клиентов.

Предложенный процессный подход к управлению затратами включает анализ текущего состояния затрат, разработку стратегий и планов для их оптимизации, реализацию предложенных мероприятий, а также мониторинг и корректировку внесенных изменений. Этот подход повышает эффективность и гибкость управления затратами, способствуя быстрой адаптации к изменениям в бизнес-среде.

Для совершенствования управления затратами ЗАО «КУБАС» на основе процессного подхода предложено:

- закупить собственную контейнерную тару в количестве четырех 20-футовых контейнеров. Предложенный проект окупится в первый год своей реализации, а прибыль составит 964 тыс. рублей. Для клиентов это означает возможность не платить за дополнительные сутки пользования контейнером в процессе загрузки, что особо актуально для малых и средних предприятий;

- также был рассчитан эффект от организации обратных ездов на собственные контейнеры ЗАО «КУБАС». Доход от предоставления контейнеров в пользование клиента составит – 62 тыс. рублей, а экономия на возврате тары – 498 тыс. рублей.

Таким образом, предложенные мероприятия имеют экономический эффект не только для ЗАО «КУБАС», но и для клиентов компании. Совокупный экономический эффект в виде прироста прибыли составит 1783 тыс. рублей. Эффект для клиента – экономия на транспортных затратах. Опыт ЗАО «КУБАС» может быть заимствован транспортными компаниями для организации международных контейнерных перевозок. Практика ЗАО «КУБАС» гарантирует индивидуальный подход к каждому клиенту при

организации комплексной доставки товара железнодорожным транспортом. Применение нескольких прогрессивных технологий перевозок в совокупности позволяет устранить недостатки, присущие каждой из технологий по отдельности и приумножить их достоинства.

Малые и средние предприятия, в свою очередь, могут рассчитывать на снижение ставок на перевозку за счет оплаты реально занятого грузового пространства под их груз в составе сборной партии. Кроме того, использование собственной тары транспортной компании делает процесс погрузки более гибким относительно сроков выделенных на погрузочно-разгрузочные работы арендодателями подвижного состава. Сокращение затрат на перевозку ложится в основу оптимизации всей логистической системы предприятия и решает вопрос высоких логистических затрат малого и среднего бизнеса.

Список используемой литературы

- 1 ISO 9000:2000 Системы менеджмента качества
- 2 ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во Стандартов. – 2008. – 23 с.
- 3 ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во Стандартов, 2009. – 30 С.
- 4 ГОСТ Р ИСО 9000:2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Госстандарт России, 2001.
- 5 Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу (до 2030 г.) (Концептуальные подходы, направления, прогнозные оценки и условия реализации) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. – Дата
- 6 Абдикеев, Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н.М. Абдикеев, Т.П. Данько, С.В. Ильдеменов. – М.: «ЭКСМО», 2019. – С. 592.
- 7 Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен / Пер. с англ. С. В. Ариничева ; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество». – 2023. – 272 с
- 8 Ассен, М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. Ассен. – М. : БИНОМ, Лаборатория знаний, 2020. – 319 с.
- 9 Блинов, А.О. Реинжиниринг бизнес-процессов / А.О. Блинов, О.С. Рудакова, В.Я. Захарова. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 343 с.
- 10 Блинов, А.О. Процессный подход в системе менеджмента современных организаций / А.О. Блинов, О.С. Рудакова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – № 1. – С. 56-62.
- 11 Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Механизм интеграции методов кардинального и непрерывного совершенствования бизнес-процессов промышленных предприятий // Предпринимательство. – 2022. – № 3.

- 12 Блинов, А. О. Управление изменениями / А. О. Блинов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2019. – 303 с.
- 13 Ватолина, О.В. Процессный подход к построению модели предприятия / О.В. Ватолина // Ученые заметки ТОГУ. – 2019. – Т. 5. – № 3. – С. 228-231.
- 14 Воронов, Г.А. Процессный подход в управлении организациями в условиях неопределенности / Г. А. Воронов // Современные проблемы науки и образования. – 2022. – № 3. – С. 271.
- 15 Галимджанов, Р.Ш. Процессный подход в управлении предприятием / Р.Ш. Галимджанов // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № 5-1. – С. 139-141.
- 16 Гаврилова, О.А. Процессный подход как метод антикризисного управления предприятием / О.А. Гаврилова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2019. – № 2. – С. 14-24.
- 17 Галямина, И.Г. Управление процессами / И.Г. Галямина. – СПб. : Питер-Пресс, 2019. – 304 с.
- 18 Головкова А.С. Управление организацией на основе процессного подхода // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – № 4 (48). – С. 315-322.
- 19 Джестон, Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов / Д. Джестон, И. Нелис. – СПб: Символ-Плюс, 2023. – 512 с.
- 20 Гамидов, Т.А. Развитие форм и методов управления малым предприятием в конкурентной среде: автореф. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Т.А. Гамидов. – Махачкала, 2023. – С. 20.
- 22 Елкин С.Е. Процессный подход к проектированию системы управления организационными изменениями // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2022. – № 16. – С. 19-23.

23 Ершова Т.Б. Процессный подход в управлении информационной инфраструктурой предприятия // Социальное и экономическое развитие АТР: опыт, проблемы, перспективы. – 2022. – № 1. – С. 26-35.

24 Ермолина Л.В. Реинжиниринг бизнес-процессов на примере промышленного предприятия // Основы экономики, управления и права. – 2019. - № 4 (16). – С. 82-87.

25 Ермолина Л.В. Процессный менеджмент как инновационный подход к управлению современными предприятиями // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1. – С. 535.

26 Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2017. – 432 с.

27 Куклев С.Е. Теоретические основы процессно-ориентированного управления промышленным предприятием // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2022. – Т. 7. – № 1 (23). – С. 37-40.

28 Кривоносова М.М., Мисинева И.А. Процессный подход в управлении и некоторые проблемы его внедрения в Российских организациях // Современные проблемы экономического и социального развития. – 2020. – № 9. – С. 31-34.

29 Корнеева Т.А., Степанов А.С. Проблемные аспекты внедрения процессного подхода в управление промышленными предприятиями // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – № 3 (113). – С. 30-35.

30 Кондратьев В. В., Кузнецов М. Н. Показываем бизнес-процессы. М. : Эксмо, 2023.

31 Коломейцева В.А., Видеркер Н.В. Особенности функционального и процессного подхода к управлению организацией // Образование и наука в современных условиях. 2022. № 3. С. 286-287.

32 Лысенко И.Б., Репин В.В. Результаты исследования. Внедрение процессного подхода в российских компаниях: тенденции и перспективы. М. – 2019. – 237 с.

33 Митин, А. Н. Механизмы управления / А. Н. Митин. – М. : Проспект, 2019. – 320 с.

34 Нардин Д.С., Соломаха С.И. Процессный подход в управлении предпринимательскими структурами // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2022. № 10. С. 111-114.

35 Некрасова С.О., Богомолова Е.С. Бизнес-процессный подход как основа повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг // Новые технологии. 2022. № 2. С. 185-188.

36 Нем Ж.А. Процессный подход: от понятийного аппарата к реализации на практике // Интернет-журнал Науковедение. – 2022. – № 1 (10). – С. 2.

37 Омельченко А.И. Современные модели управления компанией: процессный подход // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. 2019. № 25. С. 203-207.

38 Пархомчук М.А., Чжан-сен А.Ю. Процессный подход к анализу функций управления организацией // Регион: системы, экономика, управление. 2019. № 2 (25). С. 167-171.

40 Плучевская, Э.В., Санду, Г.С. Процессный подход и мероприятия по устранению проблем его внедрения на Российских предприятиях // Вестник науки Сибири. 2022. № 3 (4). С. 198-203.

41 Рачек, С.В., Пономарева М.С., Юрин К.С. Бизнес-процесс – как экономическая единица анализа хозяйственной деятельности предприятий // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2020. № 9 (57). С. 7.

42 Рачек, С.В., Пономарева М.С. Теоретические основы процессного подхода в управлении организацией // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2022. № 12 (48). С. 103.

- 43 Репин, В. Процессный подход к управлению: моделирование бизнес-процессов / В. Репин, В. Елиферов. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер». – 2020. – 544 с.
- 44 Ременник, С.Я., Стровский, В.Е. Процессный подход к ведению бизнеса // Известия Уральского государственного горного университета. 2015. № 1 (37). С. 70-75.
- 45 Рудакова, О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: Учебное пособие для студентов вузов / О.С. Рудакова. – М.: Юнити-Дана, 2020. – 343 с.
- 46 Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З. П. Румянцева. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 304 с.
- 47 Рышков, Д.А. Процессный подход в управлении предприятием // Актуальные проблемы экономики и управления на предприятиях в условиях инновационно-ориентированной экономики. 2020. № 1. С. 398-401.
- 48 Семёнова, И.В. Процессный подход к управлению персоналом организации // Современные наукоемкие технологии. 2022. № 9. С. 76-77.
- 49 Сологуб, Е.Ю. Определение оптимального метода реализации проекта по внедрению процессного подхода и совершенствованию процессов / Е.Ю. Сологуб // Организатор производства. 2020. № 3 (58). С. 38-42.
- 50 Тараскина, Ю.В. Организационные предпосылки выбора приоритетных бизнес-процессов развития предприятия / Ю.В. Тараскина, Е.А. Азизова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2015. № 1. С. 68-75.
- 51 Терёхин, С.Е. Эволюция процессного подхода к управлению организацией / С.Е. Терехин // Системное управление. – 2019. – № 1 (22). – С. 12.
- 52 Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 287 с.

53 Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами / Дж. Харрингтон; пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. В.В. Брагина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2019. – 192 с.

54 Хлыстова О.В. Процессный подход в построении модели стратегического управления предпринимательской структурой/ О.В. Хлыстова // Journal of Economic Regulation. – 2019. – Т. 5. – № 1. – С. 88-94.

55 Чеснокова, Е.В. Процессный подход к управлению организацией: проблемы становления и преимущества при внедрении / Е.В. Чеснокова, О.А. Исупова // Социогуманитарный вестник. – 2022. – № 2 (9). – С. 34-39.

56 Шевченко С.А. Процессный подход к управлению как эффективный способ развития хозяйственных организаций / С.А. Шевченко // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2022. – № 1. – С. 108-111.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ЗАО «КУБАС» за 2022 г.

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс ЗАО «КУБАС» за 2022 г.

АКТИВ	Код показателя	На 31.12.2022 год	На 31.12.2021 год	На 31.12.2020 год
1	2	3	4	5
I ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1110	-	-	-
Нематериальные активы				
Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
Основные средства	1130	-	-	-
Доходные вложения в материальные ценности	1140	-	-	-
Финансовые вложения	1150	-	-	-
Отложенные налоговые активы	1160	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1170	-	-	-
Итого по разделу I	1100	-	-	-
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	0	0	19
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	2329	1466	1941
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	0	169	206
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
Итого по разделу II	1200	2329	1635	2166
БАЛАНС	1600	2329	1635	2166
ПАССИВ	Код показателя	На 31.12.2022 год	На 31.12.2021 год	На 31.12.2020 год
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	1310	10	10	10
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)				
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)	(-)	(-)
Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	785	534	307
Итого по разделу III	1300	795	544	317
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ				
Паевой фонд	1310	-	-	-

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Целевой капитал	1320	-	-	-
Целевые средства	1350	-	-	-
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
Итого по разделу III	1300	-	-	-
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-	-
Итого по разделу IV	1400	-	-	-
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	152	0	35
Кредиторская задолженность	1520	1382	1091	1814
Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
Оценочные обязательства	1540	-	-	-
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	1534	1091	1849
БАЛАНС	1700	2329	1635	2166

Приложение Б
Отчёт о прибылях и убытках ЗАО «КУБАС»
за 2022 г.

Таблица Б.1 - Отчёт о прибылях и убытках ЗАО «КУБАС» за 2022 г.

Наименование показателя	Код показателя	На 31.12.2022 год	На 31.12.2021 год	На 31.12.2020 год
1	2	3	4	5
Выручка	2110	48804	49651	48641
Себестоимость продаж	2120	(48322)	(49549)	(48367)
Валовая прибыль (убыток)	2100	482	102	274
Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)	(-)
Управленческие расходы	2220	(-)	(-)	(-)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	482	102	274
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-
Проценты к получению	2320	-	-	-
Проценты к уплате	2330	(87)	(-)	(-)
Прочие доходы	2340	0	215	20
Прочие расходы	2350	(82)	(33)	(24)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	313	284	270
Текущий налог на прибыль	2410	(63)	(57)	(54)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	-
Прочее	2460	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	250	227	216
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	-
Совокупный финансовый результат периода	2500	250	227	216
СПРАВОЧНО:				
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-	-
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-	-

Приложение В

План-график погрузок на июнь 2023 г.

Таблица В.1 - – План-график погрузок на июнь 2023 г.

Клиент	Маршрут	«схема»	Род груза	Типо-размер ктк	Масса нетто, т	Планируемая дата отправки
ООО «Вианг»	г.Краснодар – г.Владивосток	«дверь-дверь»	Соки	20	18	01.06.2023
ООО «Гранд-Стар»	п. Октябрьский – г.Иркутск	«дверь-дверь»	Масло подсолнечное	40	24	02.06.2023
ООО «Гранд-Стар»	п. Октябрьский – г. Красноярск	«дверь-дверь»	Масло подсолнечное	20	20	03.06.2023
ООО «Гранд-Стар»	п. Октябрьский – г.Владивосток	«дверь-дверь»	Масло подсолнечное	40	25,5	04.06.2023
ООО «Кронос-Трейд»	п.Индустриальный – г.Новосибирск	«дверь-дверь»	Панели ПВХ	40	15	04.06.2023
ИП Сидоренко А.Н.	г.Кропоткино – г.Чита	«дверь-дверь»	Консервация	20	21	05.06.2023
ООО «Транзит-МЛ»	г. Кореновск – ст. Хабаровск 2 (г.Хабаровск)	«дверь-станция»	Молоко сгущенная	20	15	06.06.2023
ООО «Гранд-Стар»	п. Октябрьский – г.Чита	«дверь-дверь»	Масло подсолнечное	40	24	07.06.2023
ООО «ИркТранс»	г. Краснодар – ст.Батарейная (г. Иркутск)	«дверь-станция»	Консервация	20	19	08.06.2023
ООО «Гарант»	п. Ахтырский – г.Владивосток	«дверь-дверь»	Молоко	20	21,7	09.06.2023
ООО «Фар Ист Логистик»	г. Апшеронск – ст. Первая речка (г.Владивосток)	«дверь-станция»	Посуда фарфоровая	40	20	10.06.2023
ООО «ТРОЯ»	г. Краснодар – г. Иркутск	«дверь-дверь»	Масло моторное	20	20	11.06.2023
ООО «Транспортные технологии»	г.Краснодар – ст.Клещиха (г.Новосибирск)	«дверь-станция»	Панели ПВХ	40	15	12.06.2023
ООО «Стим-Даурия»	г.Краснодар – ст.Чита I	«дверь-станция»	Мебель мягкая	40	25,5	12.06.2023
ИП Шефер Д.В	г.Краснодар – г.Владивосток	«дверь-дверь»	Масло подсолнечное	20	15	13.06.2023
ООО «Гарант»	г. Абинск – г.Владивосток	«дверь-дверь»	Молоко	20 (30т)	22,5	14.06.2023
ООО «Транспортные технологии»	п.Индустриальный – ст.Клещиха (г.Новосибирск)	«дверь-станция»	Панели ПВХ	40	14	15.06.2023
ООО «Транспортные технологии»	ст-ца Динская – ст.Клещиха (г.Новосибирск)	«дверь-станция»	Удобрения	20	6,5	16.06.2023
ООО «ТК ПЕКО»	г.Краснодар – г. Иркутск	«дверь-дверь»	Консервация	20	20	16.06.2023

Продолжение Приложения В

Продолжение таблицы В.1

ООО «СМОК»	г. Ессентуки – г.Красноярск	«дверь-дверь»	Вода минеральная	20	21,7	17.06.2023
ООО «ОТК»	г.Краснодар – г.Владивосток	«дверь-дверь»	Вода минеральная	20	17,5	18.06.2023
ИП Су-фу-дэ И.В.	пгт. Афицкий – г. Красноярск	«дверь-дверь»	Масло подсолнечное	20	20	19.06.2023
ООО «Транспортные технологии»	п.Индустриальный – ст.Клещиха (г.Новосибирск)	«дверь-станция»	Панели ПВХ	40	15,5	20.06.2023
ООО «СМОК»	г. Ессентуки – г.Новосибирск	«дверь-дверь»	Вода минеральная	20	21,7	21.06.2023
ИП Иващенко М.А	г.Армавир – г. Красноярск	«дверь-дверь»	Консервация	20	21	22.06.2023
ООО «Технологии Сибири»	г.Майкоп – ст.Клещиха (г.Новосибирск)	«дверь-станция»	Мебель мягкая	40	25,5	23.06.2023
ООО «Мегаполис-Прим»	г.Краснодар – г.Владивосток	«дверь-дверь»	Консервация	20	20	24.06.2023
ООО «Мегаполис-Прим»	г.Краснодар – г.Владивосток	«дверь-дверь»	Консервация	20	20	25.06.2023
ООО «Кронос-Трейд»	п.Индустриальный – г.Новосибирск	«дверь-дверь»	Панели ПВХ	40	16	26.06.2023
ООО «Гранд-Стар»	п. Октябрьский – г.Хабаровск	«дверь-дверь»	Масло подсолнечное	40	22	27.06.2023
ООО «Азия Интер Групп ДВ»	г. Краснодар – ст. Первая речка (г.Владивосток)	«дверь-станция»	Строительные материалы	40	25	28.06.2023
ООО «ГудТрансКом»	г.Ростов-на-Дону – ст. ст.Клещиха (г.Новосибирск)	«дверь-станция»	Изделия стеклянные	40	19	28.06.2023
ООО «АЗИМУТ-Лоджистик»	г. Краснодар – ст. Первая речка (г.Владивосток)	«дверь-станция»	Оборудование и запасные части	40	10	29.06.2023
ООО «РЦ-Система»	г.Краснодар – порт Магадан	«дверь-порт»	Консервация	20	20	29.06.2023
ООО «КузбассОпт»	г. Краснодар – г.Новокузнецк	«дверь-дверь»	Консервация	20	20	30.06.2023
ООО «ТК ПЕКО»	г.Краснодар – г. Иркутск	«дверь-дверь»	Консервация	20	20	30.06.2023

Ставки, предоставленные клиентам, действительны до 30.06.2023

*Точное время подачи авто под погрузку согласовывать с клиентом

** Технические нормы загрузки контейнеров: 20фут – 18 тонн, 40фут – 20 тонн

Приложение Г

Коэффициенты относительной важности критериев оценки потенциальных поставщиков

Таблица Г.1-Коэффициенты

Оценка: 1 – равная важность критериев; 2 – умеренное превосходство одного над другим; 3 – существенное превосходство; 4 – значительное превосходство; 5 – очень сильное превосходство.

Коэффициенты относительной важности

Критерий	Цена	Качество	Условия платежа	Удаленность поставщика	Срок поставки	Транспортные расходы
Цена	1	2	2	4	4	2
Качество	1/2	1	1	2	2	1/2
Условия платежа	1/2	2	1	2	2	1
Удаленность поставщика	1/4	1/2	1/2	1	1/2	1/5
Срок поставки	1/4	1/2	1/2	2	1/4	1
Транспортные расходы	1/2	2	2	5	4	1

Средняя геометрическая для расчета удельных весов:

$$b_1(\text{цена}) = \sqrt[6]{1 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 4 \cdot 4 \cdot 2} = 2,24;$$

$$b_2(\text{качество}) = \sqrt[6]{0,5 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 0,5} = 1,00;$$

$$b_3(\text{условия платежа}) = \sqrt[6]{0,5 \cdot 2 \cdot 1 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 1} = 1,26;$$

$$b_4(\text{удаленность}) = \sqrt[6]{0,25 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 1 \cdot 0,5 \cdot 0,2} = 0,43;$$

$$b_5(\text{срок поставки}) = \sqrt[6]{0,25 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 2 \cdot 0,25 \cdot 1} = 0,56;$$

$$b_6(\text{транспортные расходы}) = \sqrt[6]{0,5 \cdot 2 \cdot 2 \cdot 5 \cdot 4 \cdot 1} = 1,85.$$

$$\sum_{i=1}^6 b_i = 2,24 + 1,00 + 1,26 + 0,43 + 0,56 + 1,85 = 7,34$$

Удельные веса исследуемых критериев:

$y_1(\text{цена}) = \frac{2,24}{7,34} = 0,31;$	$y_4(\text{удаленность}) = \frac{0,43}{7,34} = 0,06;$
$y_2(\text{качество}) = \frac{1,00}{7,34} = 0,14;$	$y_5(\text{срок поставки}) = \frac{0,56}{7,34} = 0,07;$
$y_3(\text{условия платежа}) = \frac{1,26}{7,34} = 0,17$	$y_6(\text{транспортные расходы}) = \frac{1,85}{7,34} = 0,25$