



## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.А. Бочкин

Тема работы: Совершенствование бизнес-процессов на основе внедрения системы подачи предложений по улучшению деятельности (на примере ООО «ТрансУспех»)

Научный руководитель: к.т.н. Е.Г. Степанова

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процесса на основе системы подачи предложений по улучшению деятельности предприятия ООО «ТрансУспех».

Объект исследования – ООО «ТрансУспех», деятельностью которого является предоставление услуг по перевозке грузов.

Предмет исследования – процесс предоставления услуг по перевозке грузов, реализуемый на ООО «ТрансУспех».

Методы исследования – методы анализа и синтеза, метод группировки и обобщения данных, диаграмма Исикава, методология IDEF0, FMEA-анализ.

Краткие выводы по бакалаврской работе: на основе проведённого анализа разработаны мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов организации ООО «ТрансУспех» и мероприятия по внедрению системы подачи предложений по улучшению деятельности от сотрудников организации.

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 коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 44 источников и приложения. Общий объем работы, без приложений, 59 страниц машинописного текста, в том числе таблиц-10, рисунков – 18.

## Abstract

The topic of the graduation paper deals with the development business processes through the introduction of the Proposals system for improving the activities and company performance (on the basis of the Limited Liability Company «TransUspeh»)

The research topic is relevant due to high importance of business processes, because their optimization and improvement have a significant impact on the efficiency of the entire enterprise.

The aim of the work is to develop measures to improve business processes at the enterprise through the submission the Proposals system.

To achieve the goal the following tasks were fulfilled:

- to study the theoretical aspects of improving business processes based on the Proposal submission system;

- to assess current business processes at the organisation

- to perform business processes at the organization Limited Liability Company «TransUspeh» ;

- to develop measures for improving the business processes at the enterprise through the implementation the Proposals system for enhancing the performance of the Limited Liability Company «TransUspeh» ;

The object of this work is the limited liability company «TransUspeh» providing cargo delivery. The subject of the research is the business process of cargo delivery services at the company.

During the research the following methods and techniques were used: methods of analysis and synthesis, methods of grouping and summarizing data, Ishikawa diagram, integration definition for information modeling (IDEF0 ) methodology, Failure Mode and Effects Analysis (FMEA) . Such a deep analysis of the activities management allows decreasing the errors occurrences.

This thesis consists of an introduction, three chapters, summary, 59 list of references, applications, 44 literary sources, 10 tables and 18 figures.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты совершенствования бизнес-процессов на основе системы подачи предложений по улучшению .....	8
1.1 Бизнес-процессы, показатели, логистические бизнес-процессы и их особенности .....	8
1.2 Особенности системы подачи предложений по улучшению как метод совершенствования бизнес-процессов.....	12
1.3 Существующие этапы по разработке и внедрению системы подачи предложений по улучшению на предприятии .....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ..	20
2.2 Анализ показателей качества, результативности и эффективности бизнес-процессов предприятия.....	25
3 Разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процесса на основе системы подачи предложений по улучшению деятельности предприятия ООО «ТрансУспех».....	41
3.1 Мероприятия, направленные на улучшение деятельности предприятия путем внедрения системы подачи предложений по улучшению от сотрудников .....	41
3.2 Оценка эффективности мероприятий .....	47
Заключение .....	52
Список используемой литературы .....	55
Приложение А .....	60
Приложение Б.....	61
Приложение В .....	65
Приложение Г .....	66

## Введение

В настоящее время каждое предприятие ищет свою стратегию для создания преимуществ, которую невозможно скопировать. При этом предприятие должно гибко реагировать на изменения рынка и создавать свой уникальный набор товаров и услуг. Но в настоящее время существует большое количество российских предприятий, в которых преобладают эволюционно сложившиеся системы управления, основанные на многолетней практике совместной работы, а не на прозрачных и четких методах и моделях. Но если старые методы работали в статичных условиях, когда внешние экономические условия значительно не менялись долгое время, то современные условия ведения бизнеса требуют выстраивания систем постоянных улучшений внутренних процессов предприятий. Для повышения своей конкурентоспособности предприятие должно понять и описать все протекающие бизнес-процессы в соответствии с основной целью предприятия. Таким образом, проблемы оптимизации бизнес-процессов приобретают все более актуальное значение.

Изучению и применению процессного подхода и оптимизации бизнес-процессов посвящены многие труды современных исследователей, таких как Беккер Й., Лайкер Дж., Оно Т., Имаи М., Вумек Дж., Репин В.В. и др.

Актуальность темы исследования объясняется высокой значимостью бизнес-процессов, т.к. их оптимизация и совершенствование оказывают существенное влияние на эффективность функционирования всего предприятия.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процесса на основе системы подачи предложений по улучшению деятельности предприятия ООО «ТрансУспех». Для достижения этой цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты совершенствования бизнес-процессов на основе системы подачи предложений по улучшению;

- проанализировать бизнес-процессы в организации ООО «ТрансУспех»;

- разработать мероприятия по совершенствованию бизнес-процесса на основе системы подачи предложений по улучшению детальности предприятия ООО «ТрансУспех».

- Оценить эффективность мероприятий.

Объектом настоящей работы выступает ООО «ТрансУспех», деятельностью которого является предоставление услуг по перевозке грузов. Предметом исследования является процесс предоставления услуг по перевозке грузов, реализуемый на ООО «ТрансУспех».

Теоретическую основу исследования составляют специальная литература по теме исследования; статьи в периодической печати; отечественный и зарубежный опыт совершенствования бизнес-процессов; данные функциональных отделов предприятия; ресурсы Интернет; результаты специальных исследований.

При проведении исследования были использованы следующие приемы и методы: методы анализа и синтеза, метод группировки и обобщения данных, диаграмма Исикава, методология IDEF0, FMEA-анализ.

Структура бакалаврской работы. Данная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и литературы.

Введение обосновывает актуальность данной темы, отражает цели и задачи, поставленные в бакалаврской работе, описывает объект и предмет исследования, методы, использованные для сбора, систематизации и интерпретации данных об объекте исследования, содержит обзор основных использованных источников и литературы, краткий анализ структуры бакалаврской работы.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты совершенствования бизнес-процессов на основе системы подачи

предложений по улучшению; выявляются особенности системы подачи предложений и основные направления улучшения деятельности предприятия на основе системы подачи предложений по улучшению.

Во второй главе «Анализ эффективности деятельности предприятия ООО «ТрансУспех»», были выявлены проблемы и недостатки в процессе предоставлении услуг по перевозке грузов, которые непосредственно связаны с недостаточным функционированием системы подачи предложений по улучшению деятельности от сотрудников организации.

В третьей главе «Разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процесса на основе системы подачи предложений по улучшению деятельности предприятия ООО «ТрансУспех»» на основе проведённого анализа разработаны мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов организации ООО «ТрансУспех» и мероприятия по внедрению системы подачи предложений по улучшению деятельности от сотрудников организации.

В заключении подведены итоги исследования, а также кратко излагаются полученные автором выводы.

Бакалаврская работа состоит из 59 страниц, в ней используется 10 таблиц, 18 рисунков. Для ее написания было изучено 44 источников литературы.

# 1 Теоретические аспекты совершенствования бизнес-процессов на основе системы подачи предложений по улучшению

## 1.1 Бизнес-процессы, показатели, логистические бизнес-процессы и их особенности

Бизнес-процесс — это последовательность или совокупность производственных операций, посредством которых ресурсы преобразуются в продукцию.

Бизнес-процесс – комплекс мероприятий, совокупность разных видов деятельности, направленных на создание максимально ценного для потребителя продукта (услуги), а также оптимизации работы компании в целом. Для графического выражения бизнес-процессов могут использоваться блок-схемы. Любой бизнес-процесс имеет вход, выход, управление и ресурсы (рис. 1).

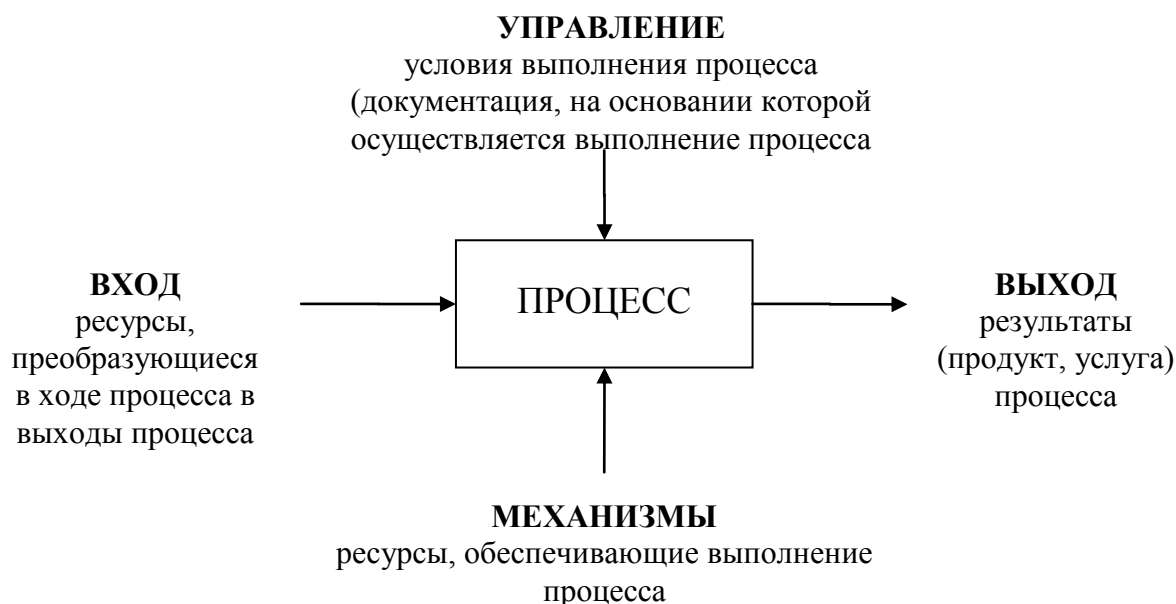


Рисунок 1 – Модель бизнес-процесса [15, с. 268]



По своей природе бизнес-процессы делятся на четыре группы: основные, обеспечивающие, управления и развития (рис. 2).

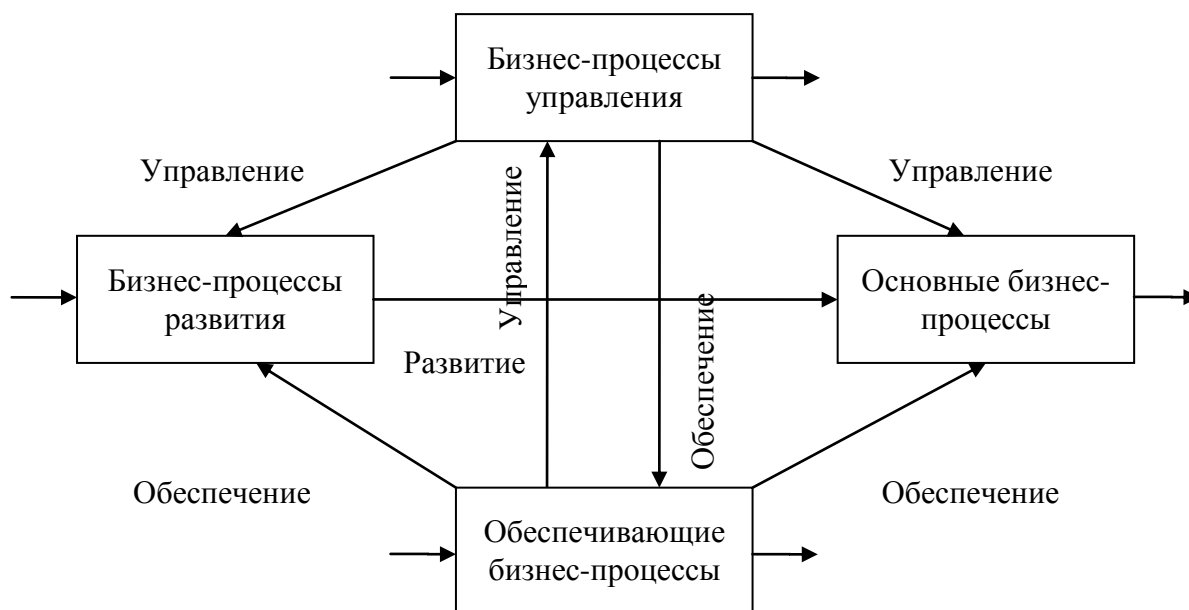


Рисунок 2 – Классификация бизнес-процессов [15, с. 264]

Все бизнес-процессы на предприятии можно классифицировать по следующим признакам (рис. 3).

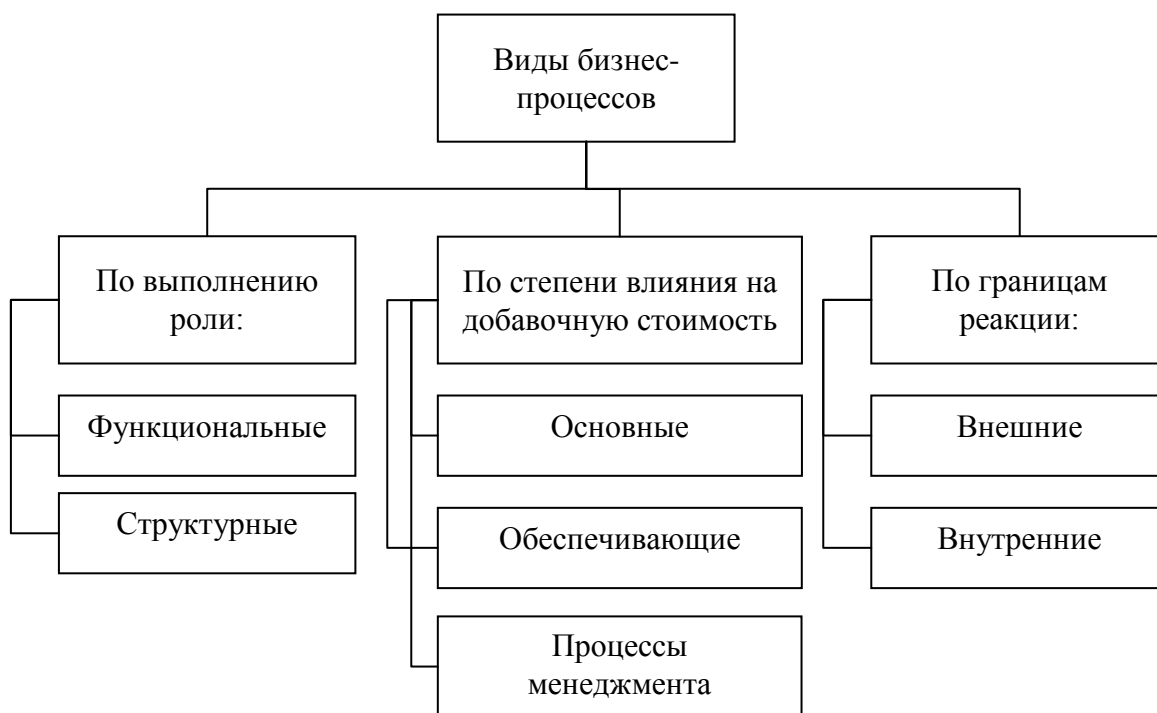


Рисунок 3 – Виды бизнес-процессов [15, с. 264]

По выполняемой ими роли можно выделить:

- функциональные бизнес-процессы несут непосредственную систему за состав системы бизнес деятельности и выполнения ряда задач – поиск своих покупателей и самого рынка, развития будущей стратегии компании и ее миссии, разработка новых услуг и продуктов, продажи и продвижение, изготовление новых товаров (услуг), выставление счетов;

- структурные бизнес-процессы направлены на развитие основных объектов инфраструктуры и их поддержание в оптимальном состоянии. Основная цель – обеспечить нормальное существование бизнеса. К таким процессам относится – управление и развитие, управление информацией, внешними и физическими ресурсами, реализация программного управления на внешнюю среду, контроль финансов, решение задач по организационному развитию.

По влиянию на добавочную стоимость:

- основные бизнес-процессы выполняют главную функцию – выпуск продукции для внешних потребителей. Здесь имеет место следующий цикл. Закупка материала и сырья, необходимого для производства, изготовление самого товара, продажа продукции и ее доставка потребителям, сделки по продаже услуг контрактного производства;

- обеспечивающие бизнес-процессы гарантируют протекание нескольких главных процессов, благодаря своевременной поставке ресурсов в нужное время и место. К таковым процессам можно отнести – административно-хозяйственно и юридическое обеспечение, связь и ИТ обеспечение, строительство и капитальный ремонт, модернизацию и ремонт оборудования, обеспечение гарантий безопасности;

- управляющие бизнес-процессы (менеджмент). Их задача – обеспечение своевременной реорганизации управляющего аппарата и его функционирования. Здесь можно выделить – стратегическое управление, управление маркетингом, управление финансами, управление персоналом,

качеством и бизнес процессами, управление проектами перспективного развития.

По границам реакции процессы могут быть:

- внешними – в них есть вход и выход вне компании;
- внутренними – все входы и выходы находятся исключительно внутри структуры.

Бизнес-процессы являются основой процессно-ориентированного управления – сложного, но эффективного подхода к управлению предприятием. Процессный подход в целом рассматривается как документирование деятельности подразделений организации в виде процессов и налаживание взаимодействия между этими подразделениями по входам/выходам [2, с. 28].

Основные показатели при анализе бизнес-процесса:

1. Структурный показатель – отношение какой-то части процесса к целому числу. При этом цифра в числителе формулы – это одна из частей параметра в знаменателе.

2. Относительный показатель – показывает отношение разных параметров друг относительно друга.

3. Коэффициенты и индексы учитывают отношение цифр, имеющих одинаковые единицы измерения. Разница – в размере периода и моментах времени.

4. Оценка интегральной результативности (EFQM).

К большинству процессов стандарт ГОСТ Р ИСО 9001:2015 предъявляет требования и рекомендации по их проведению и улучшению.

Требования процессного подхода к разработке, внедрению и поддержанию в рабочем состоянии системы менеджмента качества (СМК) изложены в стандарте ГОСТ Р ИСО 9001:2015.

Для реализации процессного подхода необходимо определить процессы, т.е. ответить на следующие вопросы:

- каковы процессы в организации;
- какие процессы наиболее важны в целом;
- какие процессы являются обязательными;
- насколько хорошо эти процессы функционируют.

В целом процессный подход к управлению рассматривает компанию как сеть связанных между собой бизнес-процессов, а не совокупность разрозненных функций. Каждый бизнес-процесс представляется последовательностью операций, которые нацелены на достижение определенного результата. В отличие от функционального подхода к управлению, процессный подход делает компанию ориентированной на результат. Каждый сотрудник четко знает, какую работу, в какой срок и какого качества ему нужно выполнить для того, чтобы бизнес-процесс, в котором он участвует, привел к желаемому результату.

## 1.2 Особенности системы подачи предложений по улучшению как метод совершенствования бизнес-процессов

Для каждой компании повышение эффективности работы и управления – это святое. И один из путей – совершенствование бизнес-процессов. Основные цели совершенствования бизнес-процессов:

- сокращение времени выполнения процессов работниками компании.

Основные пути – автоматизация и регламентация всех процессов;

- повышение качества процессов в предприятии. Как правило, это делается за счет внедрения средств мониторинга, регламентации работы и обеспечения ее прозрачности;

- управление компанией на основе реальных показателей, которые бы отображали положение вещей в загрузке ресурсов, затратах на эти процессы и так далее. Все это неизменно ускорит оптимизацию процессы и упростит анализ;

- получение максимальной гибкости в организационном процессе. Это возможно, благодаря привлечению участников процесса к перестройке и моделированию новых систем.

Для совершенствования бизнес-процессов производится несколько простых шагов:

1. Инвентаризация процессов. Все, что делается в компании больше 8-10 раз в месяц – это уже полноценный процесс, который важно внести в общую структуру. С момента установки информационной системы можно совершать регистрацию событий и всех проходящих документов. Уже через 1-2 недели можно увидеть повторяющиеся циклы и их частоту. Останется отобрать наиболее важные из них и создать более совершенную структуру.

2. Описание бизнес-процессов. С помощью специальных функций можно сформировать локальную базу знаний. В последней можно размещать первичное описание всех процессов и даже обсуждать их. Шаг за шагом можно сформировать качественную платформу для повышения общей эффективности.

3. Организация бизнес-процессов. В информационной системе важно учитывать все операции с учетом текущей деятельности компании. При этом у каждого процесса должен быть свой менеджер, который будет нести ответственность за реализацию поставленных задач. Для более крупных операций должна быть предусмотрена отдельная команда, сформированная с учетом специализации по тем или иным направлениям. Если есть возможность централизовать работу в одном месте – необходимо сделать обработку информации важно организовать её в удобном месте с учетом нескольких критериев – стоимости персонала, доступности для работы и конечного результата.

4. Контроль бизнес-процессов. Описание бизнес-процессов не должно быть формальным – все события обязательно регистрируются в информационной сети (можно уделять внимание только наиболее значим). В

случае неполноты информации или нарушения иерархии в процессах, недоработку необходимо устранять. С учетом статистики руководитель дает предписание своим сотрудникам и контролирует выполнение поручений.

5. Контроль загрузки сотрудников. Все структура операций работников, а также их загрузка должны контролироваться. Здесь важно сразу определить временные нормативы для каждой проведенной операции. Решения о премировании, увеличении штата, дисциплинарные или материальные взыскания должны налагаться не на основе личных ощущений, а путем анализа реальных данных о проведенных операциях.

6. Учет расходов. При наличии временных нормативов на каждую операцию, важно держать под контролем загрузку работников и выработку. Это позволяет четко определить бюджет отдела по всем производимым сделкам. При этом в системе (в виде конкретных событий) должны быть зафиксированы все финансовые траты (к примеру, почтовые и судебные расходы). Это позволит четко определить затраты на оформление каждого конкретного документа, оформление судебного или бизнес-процесса. Эти цифры всегда нужно держать под контролем и делать все возможное для их снижения.

7. Анализ сбоев. Если что-то может пойти не так, то это обязательно произойдет – этот закон Мерфи важно учитывать в бизнесе. К примеру, сбои в работе могут возникать из-за обычной невнимательности работников. Важно фиксировать все оплошности в системе, выявлять текущие ошибки и стараться оперативно их устранять. В дальнейшем все отступления от нормы должны быть исследованы и учтены. При этом лучших работников нужно поощрять, а худших – наказывать (снятие премии, выговор и так далее). Если ошибка возникает системно, то исправления нужно вносить в сам процесс.

8. Оптимизация процессов. Важно следить за результатами деятельности лидеров и аутсайдеров. По этой информации можно судить о

лучшей практике и низкой эффективности. После анализа нужно принимать меры для оптимизации бизнес-процессов.

Одним из эффективных методов оптимизации и совершенствования бизнес-процессов является внедрение системы подачи предложений в деятельность предприятия.

Система подачи предложений – неотъемлемая часть ориентированной на человека стратегии кайдзен. Кайдзен — это философия постепенного, эволюционного совершенствования, основанная на непрерывном, постоянном улучшении деятельности и устранение действий, не добавляющих ценности.

Система подачи предложений по логике очень похожа на систему изобретательства и рационализаторства:

- работник делает предложение по улучшению;
- предложение рассматривается, принимается решение — внедрять его или нет;
- происходит внедрение предложения;
- работник поощряется за его идею (в том числе и в виде процента от экономического эффекта).

Японские менеджеры видят свою первоочередную задачу в том, чтобы пробуждать у сотрудников интерес к кайдзен, поощряя их на подачу большого числа предложений, вне зависимости от их значимости. При посещении японского завода один консультант случайно попал на общее собрание коллектива, где узнал, что от одного рабочего этого завода в среднем за год поступает 47 предложений, 80% из которых внедряется в рабочий процесс.

Система подачи предложений (СПП) – это процесс, направленный на стимулирование работников подавать предложения, направленные на снижение затрат и повышение операционной эффективности.

Цель Системы подачи предложений:

1. Непрерывное совершенствование на всех уровнях организации и во всех подразделениях.
2. Повышение производительности и качества продукции.
3. Сокращение затрат.
4. Улучшение условий труда.
5. Развитие персонала.
6. Повышение безопасности на предприятии.

Система подачи предложений по логике очень похожа на метод управления качеством – ТРИЗ (теория решения изобретательских задач):

- работник делает предложение по улучшению;
- предложение рассматривается, принимается решение — внедрять его или нет;
- происходит внедрение предложения;
- работник поощряется за его идею (в том числе и в виде процента от экономического эффекта).

Внедрением новых идей на предприятии занимается служба внедрения кайдзен-предложений совместно с подразделением, на улучшение деятельности которого направлено нововведение.

Таким образом, кайдзен-предложение - это идея работника, направленная на усовершенствование текущих процессов. Система подачи кайдзен-предложений нацелена на вовлечение персонала в постоянный процесс улучшений. Число внесенных сотрудниками предложений рассматривается как важный критерий при оценке эффективности деятельности подразделений и предприятия в целом.



### 1.3 Существующие этапы по разработке и внедрению системы подачи предложений по улучшению на предприятии

Деятельность по разработке и внедрению системы подачи предложений включает четыре этапа (рисунок 4).

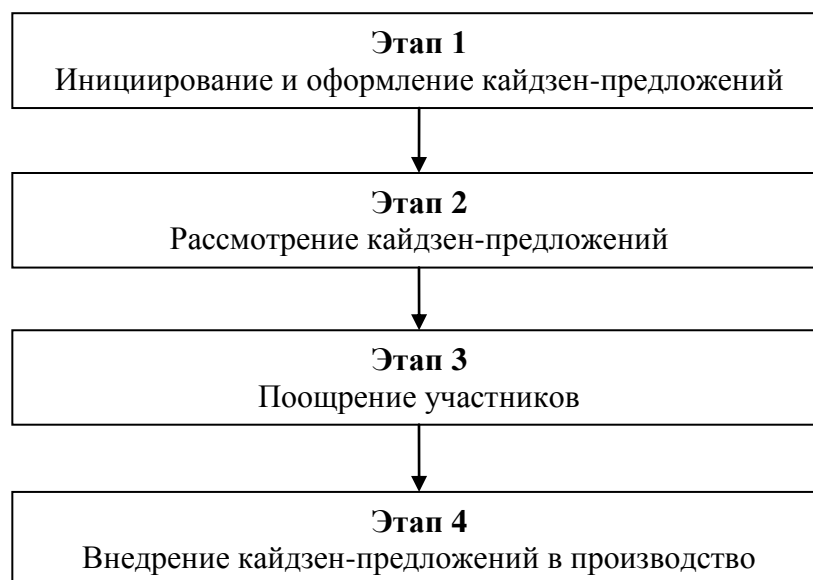


Рисунок 4 – Этапы по разработке и внедрению системы подачи предложений на предприятии

Рассмотрим каждый этап более подробно.

Этап 1. Инициирование и оформление кайдзен-предложений. Свою идею по улучшению производственного процесса автор оформляет в письменном виде на специальном бланке «Кайдзен-предложения». Описательная часть должна содержать суть проблемы, предлагаемое решение и ожидаемый эффект. Приветствуется использование схем, эскизов, фото.

Для повышения вовлеченности персонала в процесс улучшения производства менеджер ежемесячно актуализирует визуальную информацию о кайдзен-предложениях на бригадной доске или на информационном стенде подразделения, который включает два блока: один посвящен динамике и

структуре кайдзен-предложений; на другом - в разделе «Лучший кайдзен» - размещается материал о выдающихся предложениях, приводится описание идеи с иллюстрациями «до» и «после» внедрения. На информационном стенде для удобства сотрудников прикреплены чистые бланки.

Этап 2. Рассмотрение кайдзен-предложений. Для принятия решения о перспективности поданных идей письменным распоряжением главы цеха создается комитет по внедрению кайдзен-предложений. В итоге, по каждому из представленных предложений принимается одно из трех решений:

- отклонить (с указанием причины);
- признать перспективным;
- признать условно перспективным (если предложение требует уточнения или дополнительного согласования).

Этап 3. Поощрение участников. Всю информацию о принятых к внедрению идеях менеджер по развитию производственной системы заносит в единую электронную базу регистрации предложений до 20 числа текущего месяца. В эти же сроки менеджер предоставляет в отдел совершенствования производственной системы оформленный кайдзен-наряд на работников, чьи идеи признаны перспективными на основании протоколов заседаний за период с 21 числа предыдущего месяца по 20 число текущего.

Этап 4. Внедрение кайдзен-предложений в производство. Менеджер по развитию производственной системы составляет график внедрения перспективных предложений с учетом важности и возможности их реализации. Приоритет получают идеи, не требующие инвестиций. График рассматривается и утверждается на очередном заседании комитета. Если предложение не может быть внедрено работниками самого подразделения, то соответствующая заявка подается в службу внедрения кайдзен-предложений, которая располагает всеми ресурсами для претворения улучшений в жизнь. Срок внедрения предложения составляет не более двух месяцев от даты утверждения графика.

Таким образом, данные этапы полностью описывают процесс разработки и внедрения системы подачи предложений на предприятии, который может быть применен на любом предприятии.

Анализируя и решая проблемы с помощью кайдзен-предложений и участвуя в этой системе сотрудники компании обучаются находить и устранять причины проблем. Справляясь с проблемами, сотрудники становятся более компетентными, а значит более ценными для компании. Применяя на работе не только руки, но и головы, сотрудники открывают для себя новый смысл в своей работе. Компания выявляет среди своих сотрудников наиболее активных и талантливых, продвигая их на лидерские должности. А решенные проблемы складываются для компании в дополнительную прибыль.

По результатам первой главы можно сделать следующие выводы.

Деятельность по разработке и внедрению системы подачи предложений включает три этапа: инициирование и оформление кайдзен-предложений; рассмотрение кайдзен-предложений; поощрение участников. Данные этапы полностью описывают процесс разработки и внедрения системы подачи предложений на предприятии, который может быть применен на любом предприятии.

Анализируя и решая проблемы с помощью кайдзен-предложений и участвуя в этой системе сотрудники компании обучаются находить и устранять причины проблем. Справляясь с проблемами, сотрудники становятся более компетентными, а значит более ценными для компании. Применяя на работе не только руки, но и головы, сотрудники открывают для себя новый смысл в своей работе. Компания выявляет среди своих сотрудников наиболее активных и талантливых, продвигая их на лидерские должности. А решенные проблемы складываются для компании в дополнительную прибыль.

## 2 Анализ эффективности деятельности предприятия ООО «ТрансУспех»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «ТрансУспех» - это крупный поставщик логистических и экспедиционных услуг, имеющий 10-летний опыт успешной работы на внутрироссийском рынке. Компания входит в состав крупнейшего в Поволжском регионе транспортно-экспедиционного холдинга «ГК Виктори», состоящего из шести филиалов. Услугами компании ежегодно пользуются более 20 000 довольных клиентов. Логистическая организация специализируется на оказании транспортно-экспедиционных услуг.

Миссия компании – максимальное удовлетворение потребностей партнеров путем предоставления широкого спектра высококачественных транспортно-экспедиционных услуг: грузоперевозки, транспортные перевозки.

Полное официальное наименование предприятия – общество с ограниченной ответственностью «ТрансУспех».

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности: частная собственность.

ООО «ТрансУспех» действует на основе Устава, зарегистрированного Администрацией г. Тольятти 28 апреля 2012 г., учредителем компании является физическое лицо. Уставной капитал составляет 10 000 рублей.

Деятельность компании – грузоперевозки по России. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, оно вправе осуществлять любую деятельность, не запрещенную законодательством.

Юридический адрес: 445056, Самарская область, г. Тольятти, ул.Дзержинского, д.5А, кв.127.

ФИО руководителя: Альшина Альбина Фаиловна.

Организационная структура ООО «ТрансУспех» представлена на рисунке 5.

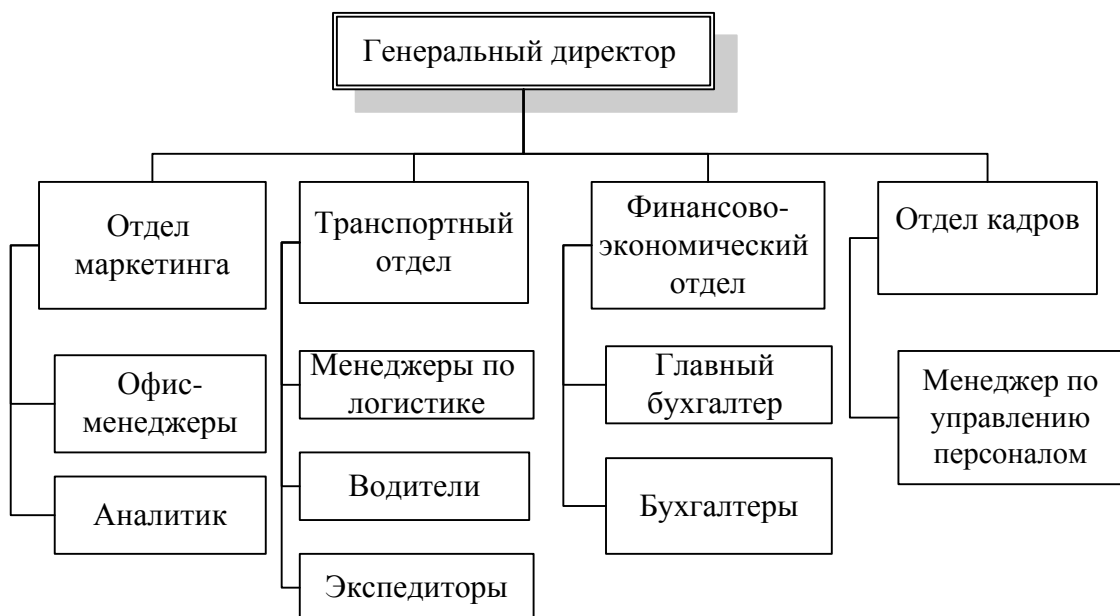


Рисунок 5 - Организационная структура управления

В структуре логистической организации все функции, необходимые для эффективного выполнения заказа, объединяются в мощный централизованно-управляемый механизм, позволяющий решать заказы практически любой сложности ответственно, слаженно и профессионально.

С целью определения основных результатов деятельности организации необходимо осуществлять анализ показателей технико-экономической деятельности ООО «ТрансУспех» на основе данных бухгалтерской отчетности (таблица 2).

Таблица 2 - Анализ динамики технико-экономических показателей ООО «ООО «ТрансУспех» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение			
				2015-2014гг.		2016-2015гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	41895	49459	53845	7564	18,05	4386,00	108,87
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	40939	46885	49629	5946	14,52	2744,00	105,85
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	956	2574	4216	1618	169,25	1642,00	163,79
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	13	23	27	10	76,92	4,00	117,39
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	78	81	89	3	3,85	8,00	109,88
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	865	2470	4100	1605	185,55	1630,00	165,99
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	756	2 314	3 879	1558	206,08	1565,00	167,63
8. Основные средства, тыс. руб.	151	162	174	11	7,28	12,00	107,41
9. Оборотные активы, тыс. руб.	8767	9125	9636	358	4,08	511,00	105,60
10. Численность ППП, чел.	45	63	71	18	40,00	8,00	112,70
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	37179	52050,6	58660,2	14871,6	40,00	6609,60	112,70
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	931	785,063 5	758,38	-145,94	-15,68	-26,68	96,60
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	826,2	826,2	826,2	0	0,00	0,00	100,00
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	277,4	305,30	309,45	27,85	10,04	4,15	101,36
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,78	5,42	5,59	0,64	13,42	0,17	103,09

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
16. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	1,80	4,68	7,20	2,87	159,27	2,53	153,98
17. Рентабельность производства, %	2,28	5,20	7,83	2,92	128,07	2,63	150,45
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0,98	0,95	0,92	-0,03	-3,06	-0,03	96,84

Динамика основных технико-экономических показателей ООО «ТрансУспех» представлена на рисунке 6.

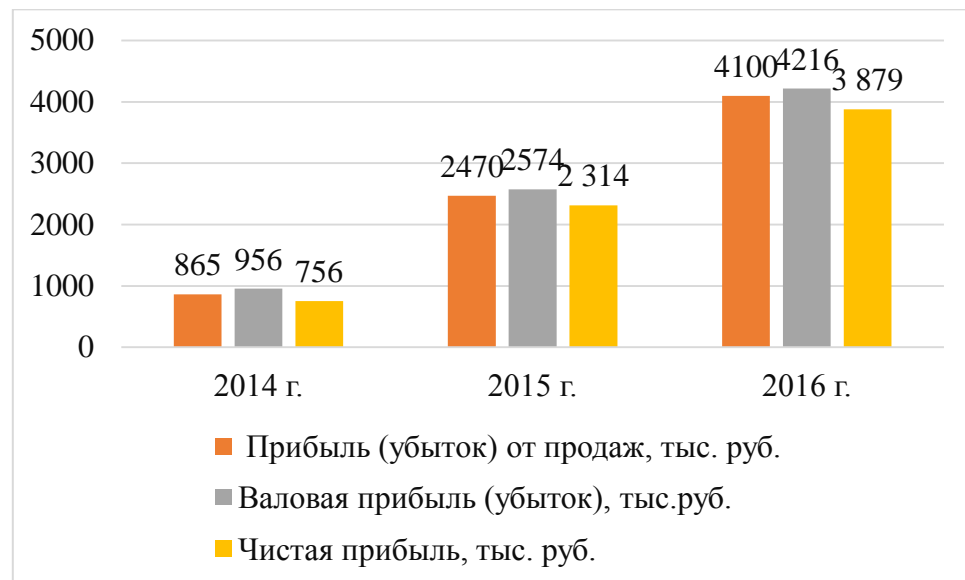


Рисунок 6 - Динамика основных технико-экономических показателей ООО «ТрансУспех» за 2014-2016 гг.

Из данных таблицы 2 видно, что за анализируемый период выручка от предоставления услуг по перевозке грузов ООО «ТрансУспех» в 2016 году увеличилась по отношению к 2014 году на 18,05% и составила 53845 тыс. рублей, что выше прироста 2015 года на 8,87%. Рост выручки обусловлен в основном увеличением объемов перевозок и заключением новых договоров. Себестоимость услуг компании в 2016 году увеличилась по сравнению с

предшествующим годом на 5,85%, а по сравнению с 2014 годом – на 14,52%, что обусловлено ростом цен на топливо.

Среднесписочная численность персонала ООО «ТрансУспех» за рассматриваемый период увеличивалась на 26 человек за рассматриваемый период и в 2016 году составила 71 человек, что выше значения 2014 года на 40%, а 2015 года – на 12,7%. За рассматриваемый период фонд оплаты труда ООО «ТрансУспех» увеличился на 23,97 % по отношению к 2014 году и в 2016 году составил 1429,23 тыс. рублей. В тоже время среднемесячная заработная плата на одного работающего в 2016 году увеличилась на 6,54% по отношению к 2014 году и составила 20,13 тыс. рублей.

Среднегодовая производительность труда компании на одного работающего в 2015 году по отношению к 2014 увеличилась на 3,08% и составила 404,55 тыс. рублей, что выше результата 2015 года на 2,85%.

Динамика среднегодовой стоимости основных фондов ООО «ТрансУспех» в анализируемом периоде имеет положительную тенденцию, прирост по отношению к 2014 году составил 7,28%. Фондоемкость ООО «ТрансУспех» в рассматриваемом периоде достаточно низкая. В динамике данный показатель снижается (–9,12% по отношению к 2014 году), что является положительной тенденцией.

Чистая прибыль в 2015 году выше значения 2015 года на 67,63% и равна 4216 тыс. руб. В то же время, рентабельность продаж в 2016 году увеличилась по сравнению с 2015 годом на 2,63% и равна 7,83 %, что связано с ростом выручки, который происходил более медленными темпами, чем рост чистой прибыли.

Затраты на 1 рубль реализованных услуг в динамике к 2016 году снизились по сравнению с 2014 годом на 2,99% и составили 0,92, что ниже показателя 2015 года на 2,77 %. Таким образом, чтобы реализовать услуг на 1 рубль, необходимо вложить 92 копейки денежных средств.



В целом, практически все основные показатели деятельности ООО «ТрансУспех» в динамике к 2016 году увеличились по сравнению с предыдущим годом, что характеризует повышение эффективности деятельности компании.

## 2.2 Анализ показателей качества, результативности и эффективности бизнес-процессов предприятия

Качество бизнес-процессов транспортной компании, а именно перевозок грузов оценивается по совокупности характеристик, определяющих их пригодность удовлетворять потребности грузоотправителей или грузополучателей в соответствующих перевозках.

Продукцией транспортной компании является перемещение. Полезный эффект, который появляется в результате перемещения, его конечный результат - доставка товаров в пункт назначения. Однако, как и всякая продукция, она характеризуется своими качественными особенностями (рис. 7), т. е. чтобы ее успешно продать, необходимо обеспечить высокий уровень качества транспортного обслуживания: доставка точно в установленные сроки, без потерь, с максимальной долей удобств для клиентов.

На рис. 8 представлены услуги, которые предоставляет ООО «ТрансУспех».

На основе общих особенностей рынка транспортных услуг и выявления перечня предоставляемых услуг компании были сформулированы основные особенности услуг ООО «ТрансУспех» (рис. 9).



Рисунок 7 – Общие особенности рынка транспортных услуг



Рисунок 8 – Услуги, предоставляемые ООО «ТрансУспех»



Рисунок 9 – Особенности услуг ООО «ТрансУспех»

Важным принципом современного рынка является ориентация на конечный результат. В этом свете главное оказание услуги наивысшего качества, соответствующего требованиям и желаниям потребителя. Проанализировав работу ООО «ТрансУспех» были прописаны требования к логистическим услугам (рис. 10).



Рисунок 10 - Требования к логистическим услугам по перевозке грузов

На сегодняшний день в ООО «ТрансУспех» слабо развита именно внутренняя составляющая предоставления качественной услуги, так как организации небольшая, и она не уделяет должного внимания правильной и четкой организации. Поэтому первое, что необходимо сделать, это провести анализ удовлетворенности клиентов ООО «ТрансУспех» с помощью метода SERVQUAL (сокращение от ServiceQuality). Вопросы в анкете соответствуют требованиям к логистическим услугам, представленным на рис. 8.

Данный метод предполагает измерение качества услуги с помощью количественного показателя — индекса качества SQI (ServiceQualityIndex), отражающего соотношение воспринятого и ожидаемого качества услуги. Расчет индекса качества основывается на результатах анкетирования потребителей услуги. При этом используются две базовые анкеты — для измерения ожиданий потребителя и его восприятия качества полученной услуги (Приложение А). Анкетирование проведено среди 20 клиентов компании.

В таблице 3 представлены средние результаты исследования ООО «ТрансУспех» с помощью метода SERVQUAL.

Таблица 3 - Результаты исследования ООО «ТрансУспех» с помощью метода SERVQUAL

Критерии оценки	Рейтинг восприятия ( $P_i$ )	Рейтинг ожидания ( $E_i$ )	Коэффициент качества ( $Q_i$ )
1	2	3	4
1. Компания проводит подготовку груза	7	7	0
2. Компания всегда соблюдает сроки доставки +/- 1 день	6	7	-1
3. Компания осуществляет страхование груза на перевозку	5	5	0
4. Компания предоставляет приемлемый уровень цен на перевозку	7	7	0
5. Компания соблюдает условия сохранности груза при перевозке	7	7	0
6. Компания безошибочно оформляет документы (заявки)	4	7	-3

1	2	3	4
7. Компания проявляет индивидуальный подход к клиентам (информирует о грузе, отношение сотрудников)	7	7	0
8. Компания предоставляет услуги хранения при необходимости	5	5	0
9. Компания осуществляет подбор оптимального маршрута для перевозки груза	6	7	-1
10. Компания предоставляет услуги сборного груза	5	6	-1

Коэффициент качества ( $Q_i$ ) рассчитывается как разность между рейтингом ожидания и рейтингом восприятия. рейтинг ожидания и рейтинг восприятия выставляется по 7-балльной шкале, где 0 – низкая степень восприятия (ожидания), а 7 – высокая степень восприятия (ожидания).

Нулевое значение какого-либо из коэффициентов качества означает совпадение уровня ожидания качества и уровня восприятия качества по этому вопросу. Негативное значение указывает на то, что уровень ожиданий превышает уровень восприятия. Положительное значение указывает на то, что восприятие качества выше уровня ожиданий. Успешным результатом считаются положительные и нулевые значения коэффициентов качества. Удовлетворительным результатом являются негативные коэффициенты качества, максимально приближающиеся к нулевому значению. Неудовлетворительным результатом считаются негативные коэффициенты качества, отдаляющиеся от нулевого значения.

В нашем случае неудовлетворительным результатом считается шестой критерий логистических услуг - оформление документации, потому что неправильно оформленный документ может вернуться и тогда сорвутся сроки доставки из-за того, что ООО «ТрансУспех» не сможет вовремя приступить к выполнению требований.

Для того, чтобы выявить основные проблемы при оформлении документации в ООО «ТрансУспех» проведем FMEA-анализ, представленный в табл. 4. Экспертами выступили директор, старший менеджер по логистике и финансовый директор.

Таблица 4 - FMEA-анализ причин несоответствия процесса оформления документации в ООО «ТрансУспех»

Требование	Несоответствие	Последствие	S	Причина	O	Меры контроля	D	ПЧР
Точность в оформлении сопроводительной документации	Неточность оформления заказа	Неверная информация в заявке на перевозку груза и срыв сроков поставки	6	В компании не разработан стандарт оформления заказа	7	Анализ правильности заполнения документов	5	210
	Неорганизованность рабочего места	Потеря времени на поиск	4	Отсутствие стандартных процедур по организации и содержанию рабочего места	3	Визуальный осмотр рабочего места	5	60
	Некомпетентность персонала	Возникновение ошибок в заполнении	4	Отсутствие первичных знаний и навыков у персонала	4	Периодическая проверка знаний персонала	6	96
	Ошибки работы ПК и ПО	Сбой в процессе заполнения заявки	3	Устаревшее программное обеспечение и оборудование	3	Проверка работоспособности оборудования и обновленности ПО	7	63
	Отсутствие требований к работе	Незнание работником своих обязанностей	5	Не предприятия не регламентированы должностные инструкции	7	Анализ отчетов о выполненной работе	5	175

FMEA-анализ, представленный в табл. 5 показал, какие именно несоответствия возникают в процессе оформления документации в ООО «ТрансУспех» и являются критичными, и на устранение которых необходимо приложить максимум усилий.

Максимальные значения ПЧР (предельного числа рисков) имеют несоответствия связанные с отсутствием алгоритма для заполнения, а также отсутствие должностных инструкций и требований к работе [33, с. 121].

Данные несоответствия в значительной мере влияют на операционный процесс ООО «ТрансУспех» и ведут к неудовлетворенности клиентов компании, а следовательно, к снижению объемов заказов и объемов прибыли.

Схема взаимодействия участников процесса «Оформление документации» представлена на рис. 11.

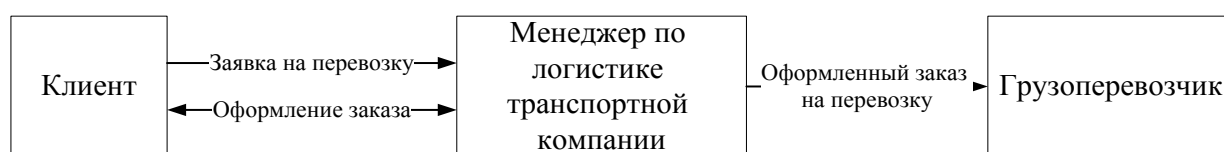


Рисунок 11 - Схема взаимодействия участников процесса «Оформление документации»

Таким образом, для того, что бы устранить несоответствие, связанное с неточностью оформления заказа необходимо разработать стандартную операционную процедуру для менеджера по логистике ООО «ТрансУспех» и разработать шаблон заявки на оформление заказа.

Все процессы ООО «ТрансУспех» в общем процессе транспортирования товара можно разделить на (рис. 12):

- операционные процессы – это процессы, в результате которых производится услуга для внешнего клиента;
- обеспечивающие (поддерживающие) процессы;
- управленческие процессы (ключевые).

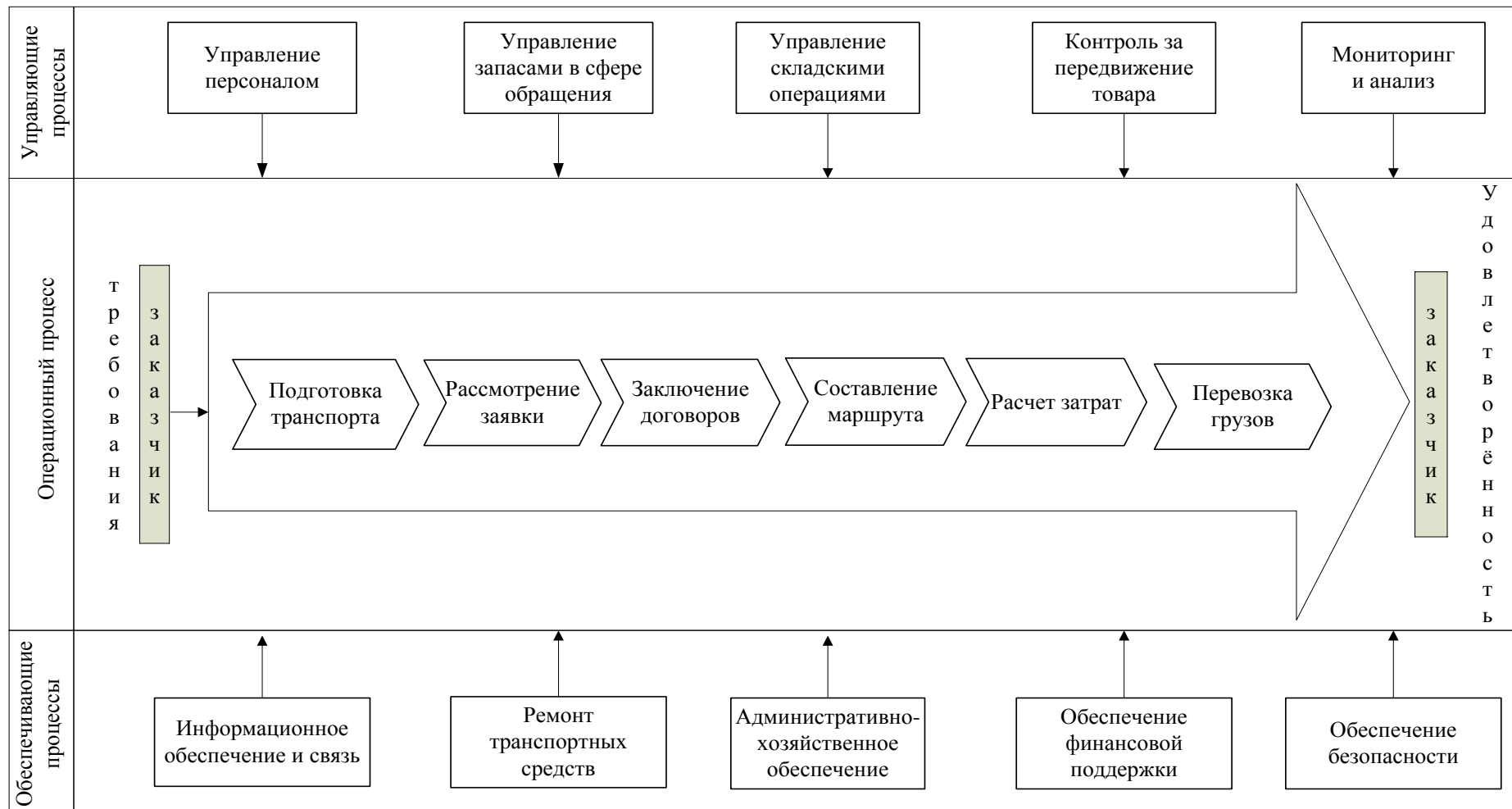


Рисунок 12 – Бизнес-процессы ООО «ТрансУспех»



Проведем идентификацию операционного процесса ООО «ТрансУспех» с помощью методологии IDEF0. Идентификация – это процесс распознавания элементов системы, обычно с помощью заранее определенного идентификатора или другой уникальной информации – каждый субъект или объект должен быть однозначно идентифицируем [24, с. 115].

Разработаем процессную модель процесса предоставления услуг по перевозке грузов с описанием всех входов и выходов, управляющих факторов и ресурсов (рис. 13).

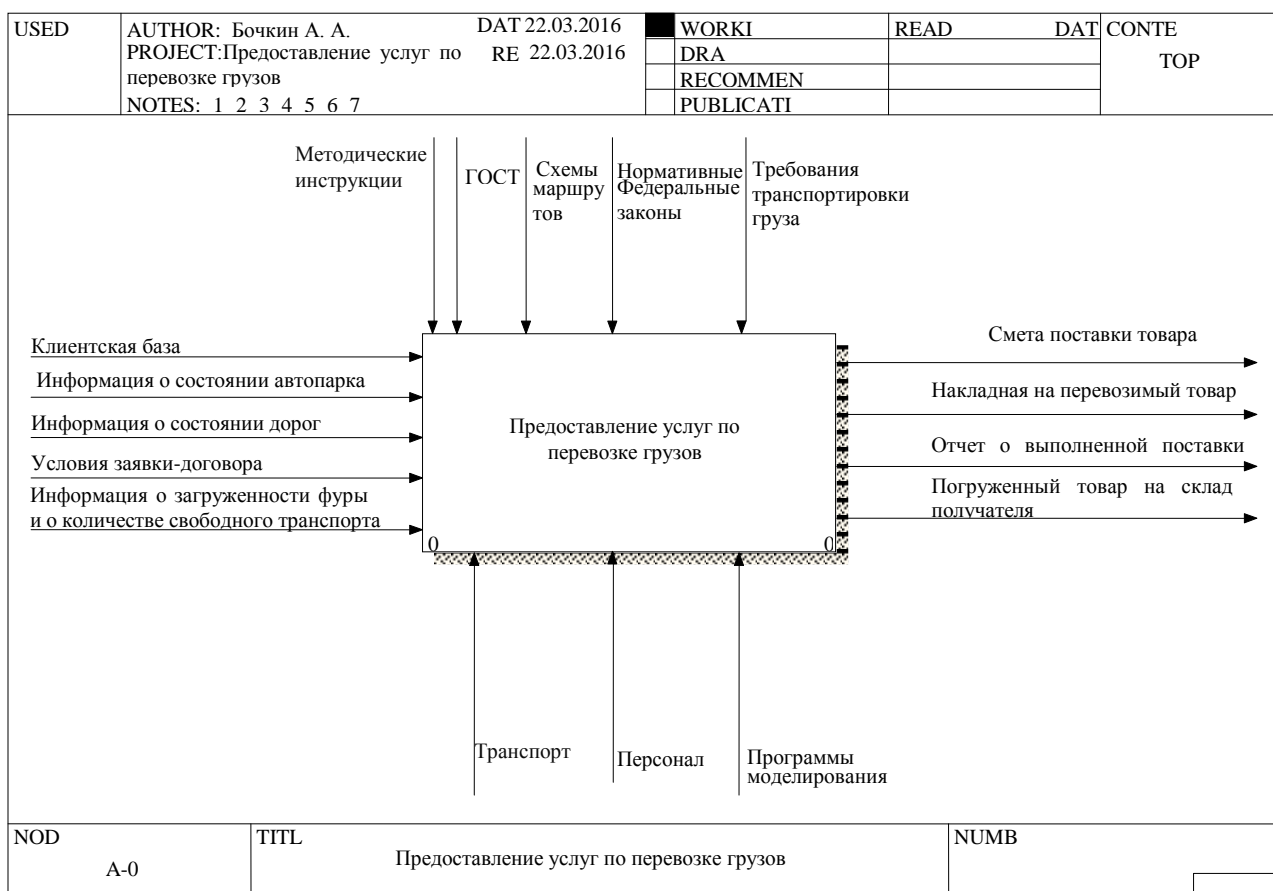


Рисунок 13 – Основная модель процесса «Предоставление услуг по перевозке грузов» ООО «ТрансУспех»

Для более подробного анализа процесса на рис. 14 представлена декомпозиция всего процесса, в которой описано взаимодействие между всеми процедурами процесса поставки товара.

Декомпозиция — научный метод, использующий структуру задачи и позволяющий заменить решение одной большой задачи решением серии меньших задач, пусть и взаимосвязанных, но более простых.

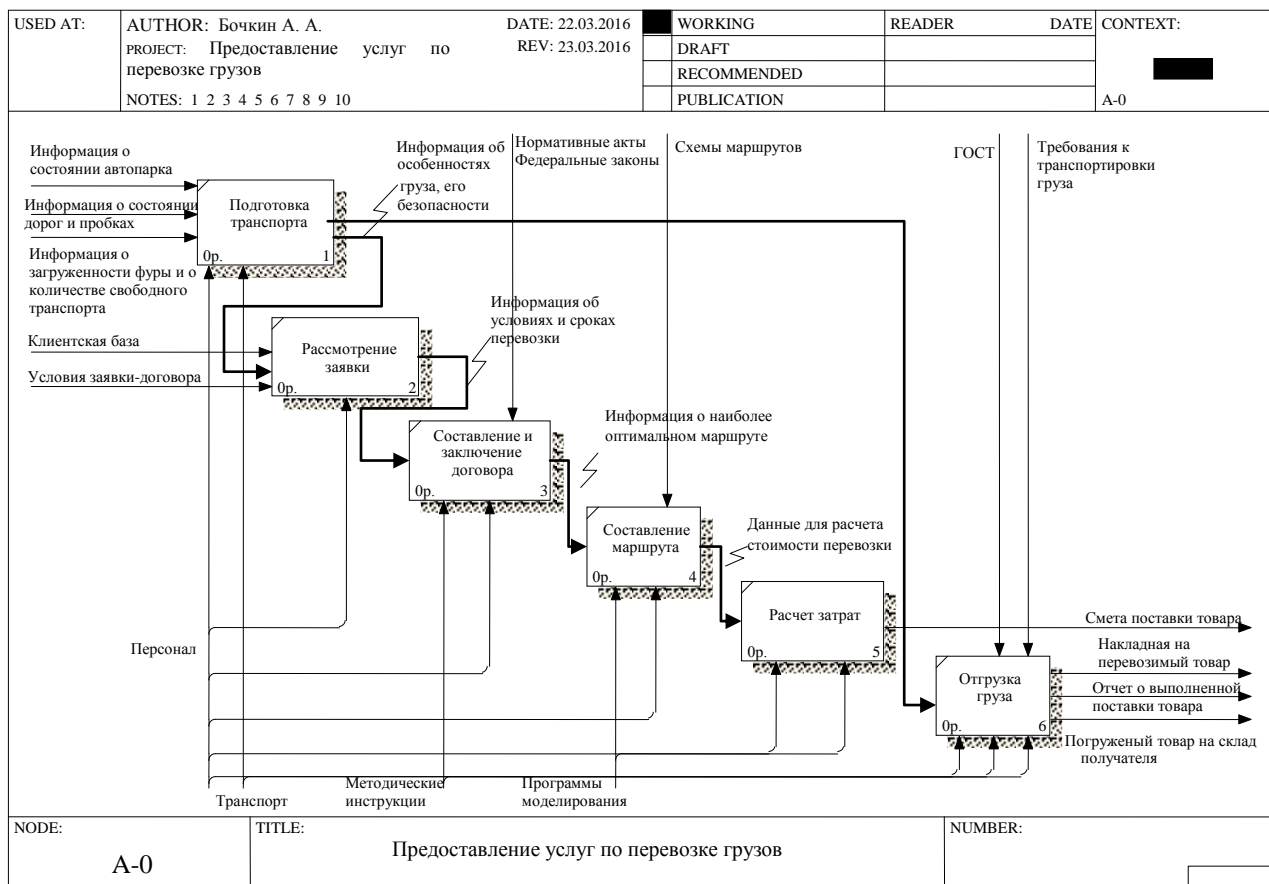


Рисунок 14 – Декомпозиция процесса «Предоставление услуг по перевозке грузов»

На основе проведенной декомпозиции операционного процесса составим общий алгоритм процесса предоставления услуг грузоперевозки в ООО «ТрансУспех». У каждого процесса существует определенный алгоритм выполнения и его последовательность. На рис. 15 представлен общий алгоритм предоставления услуг по перевозке грузов ООО «ТрансУспех».



Рисунок 15 – Общий алгоритм предоставления услуги грузоперевозки  
ООО «ТрансУспех»

Для того чтобы оценить результативность данного алгоритма по предоставлению услуг грузоперевозки в компании и выявить возможные недостатки в операционном процессе проведем оценку результативности и эффективности основных показателей операционного процесса ООО «ТрансУспех».

Для операционного процесса ООО «ТрансУспех» проводим ранжирование фактических показателей результативности по темпам роста

(табл. 5). Экспертами в представлении рангов выступили директор, старший менеджер по логистике и финансовый директор.

В таблице 5 темп роста рассчитывается как отношение фактического значения показателя к плановому значению за исследуемый период.

Таблица 5 – Ранжирование показателей результативности бизнес-процесса ООО «ТрансУспех»

Показатели результативности	Эталон	3 квартал 2015 г.		4 квартал 2015 г.		1 квартал 2016 г.	
		Темп роста	Ранг	Темп роста	Ранг	Темп роста	Ранг
1. Время выполнения заказа, (дни, часы)	1	3,674	1	0,974	8	0,715	13
2.Повышение качества обслуживания клиентов	2	2,298	3	1,052	4	1,016	8
3. Лучшие условия поставок	3	1,524	6	1,074	3	1,102	6
4. Качество транспортировки	4	1,054	8	1,304	2	1,211	4
5. Число обработанных заказов в единицу времени	5	1,936	4	0,925	9	1,395	1
6. Коэффициент недостачи товара, %	6	1,401	7	1,069	5	1,106	5
7. Грузовые отправки на единицу складских мощностей и грузовместимости транспортных средств	7	1,021	10	1,047	6	0,968	9
8. Доля клиентов в обороте, %	8	1,719	5	0,828	11	1,237	2
9. Индекс лояльности клиентов, балл (0-100)	9	1,031	9	1,042	7	0,892	11
10. % потерь (по массе, объему или шт.)	10	0,843	13	0,720	13	0,889	12
11. Численность уволенного персонала, человек	11	0,990	11	0,888	10	0,954	10
12. Удельный вес брака, %	12	0,951	12	0,805	12	1,212	3
13. Количество разработанной документации	13	2,384	2	1,798	1	1,046	7
Коэффициент ранговой корреляции по отклонениям, $K_{откл}$		1,415		1,365		1,006	
Коэффициент ранговой корреляции по инверсиям, $K_{инв}$		1,333		1,267		1,001	
Результативность, Р		1,472		1,432		1,251	

В табл. 6 представлены показатели эффективности для бизнес-процесса ООО «ТрансУспех».

Таблица 6 – Показатели эффективности бизнес-процесса ООО «ТрансУспех»

Показатели эффективности	2 квартал 2016 г.	3 квартал 2016 г.	4 квартал 2016 г.
	Темп роста	Темп роста	Темп роста
1. Рентабельность основной деятельности организации	2,342	0,611	0,673
2. Рентабельность собственного капитала	2,191	1,021	1,083
3. Затраты на перевозку 1 кг груза, руб./кг	0,789	1,111	1,099
4. Коэффициент амортизации здания	1,054	1,362	1,404
5. Затраты по содержанию и эксплуатации оборудования	1,837	1,375	0,859
6. Коэффициент эффективности эксплуатации транспорта	0,551	1,116	1,069
7. Затраты на ремонт и техническое обслуживание	1,121	0,568	1,167
8. Пропускная способность перевозки груза	0,759	1,336	0,727
Эффективность, Э	1,705	1,653	1,010

На рис. 16 представлена динамика результативности и эффективности деятельности операционного процесса в ООО «ТрансУспех».

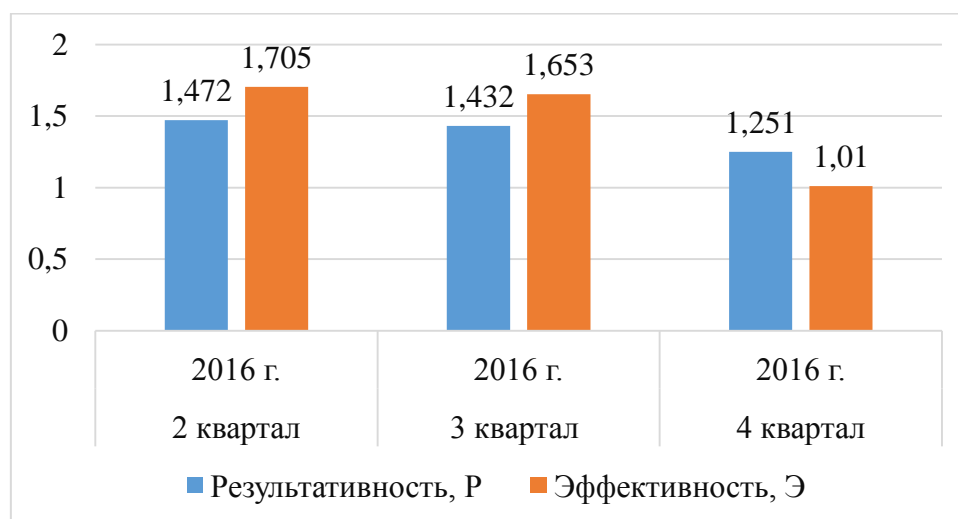


Рисунок 16 - Динамика результативности и эффективности операционного процесса компании

По рис. 16 мы видим, что показатели результативности и эффективности операционного процесса в компании имеют тенденцию к

снижению за период 2 квартал 2016 г. – 4 квартал 2016 г., что говорит о возможных проблемах в процессе.

Существует много внешних и внутренних факторов, которые влияют на качество оказываемых услуг и, соответственно, на процесс предоставления услуг. На рисунке 17 представлены с помощью диаграммы Исикавы [4, с. 198] проблемы, которые влияют на процесс предоставления услуг в ООО «ТрансУспех». Диаграмма позволяет систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем.

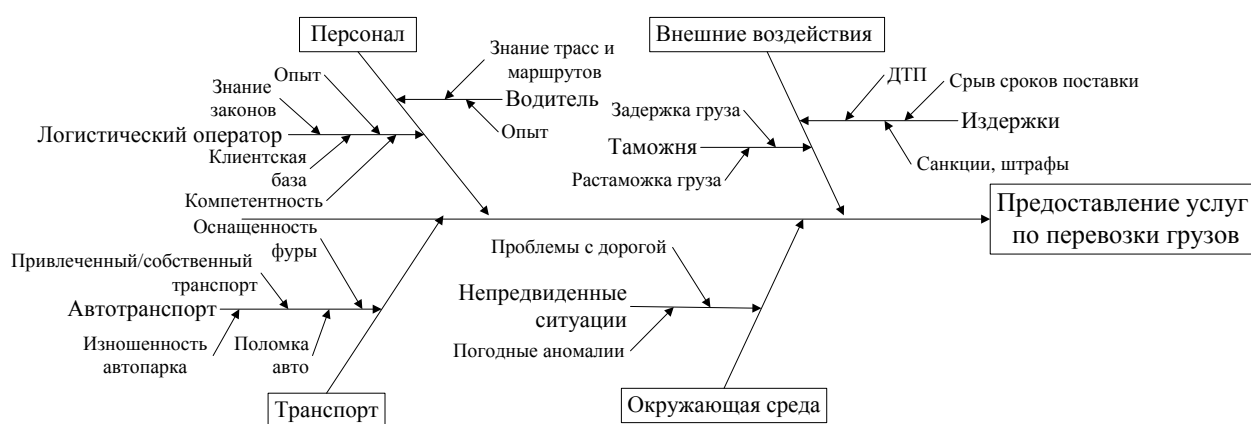


Рисунок 17 – Диаграмма Исикавы предоставления услуги по перевозке груза

Срыв сроков поставки наиболее сильно влияет на эффективность и результативность операционного процесса компании, чем другие причины, и на устранение данной причины необходимы большие затраты. При возникновении данной причины возникает много потерь, которые сильно влияют на транспортную компанию.

В табл. 8 представлены потери ООО «ТрансУспех», возникающие при срыве сроков поставки.

Таблица 8 – Потери при срыве сроков поставки товара

№ п/п	Потери	Описание
1	Репутация	Клиенты теряют доверие к транспортной компании, из-за чего страдает имидж компании
2	Оплата штрафных санкций	Непредвиденные затраты из-за выплат штрафов плохо сказываются на работоспособности компании
3	Потеря клиентов	При невыполнении условий договора клиенты прекращают сотрудничать с компанией
4	Значительное снижение прибыли	Из-за не выполнения условий по своевременной поставке товара компания несет значительные финансовые потери
5	Финансовые потери по вынужденному хранению продукции	При не своевременной поставке товара компании приходится за свой счет хранить товар до того как товар доедет до места получателя

При устранении более часто возникающих причин сможет повысить эффективность и результативность своего операционного процесса, а также качество предоставляемых услуг.

Таким образом, по результатам второй главы можно сделать следующие выводы.

Практически все основные показатели деятельности ООО «ТрансУспех» в динамике к 2016 году увеличились по сравнению с предыдущим годом, что характеризует повышение эффективности деятельности компании.

На сегодняшний день в ООО «ТрансУспех» слабо развита именно внутренняя составляющая предоставления качественной услуги, так как организации небольшая, и она не уделяет должного внимания правильной и четкой организации.

В нашем случае неудовлетворительным результатом считается шестой критерий логистических услуг - оформление документации, потому что неправильно оформленный документ может вернуться и тогда сорвутся сроки доставки из-за того, что ООО «ТрансУспех» не сможет вовремя приступить к выполнению требований.

FMEA-анализ показал, какие именно несоответствия возникают в процессе оформления документации в ООО «ТрансУспех» и являются

критичными, и на устранение которых необходимо приложить максимум усилий.

Показатели результативности и эффективности операционного процесса компании имеют тенденцию к снижению за период 2 квартал 2016 г. – 4 квартал 2016 г., что говорит о возможных проблемах в процессе.

Срыв сроков поставки наиболее сильно влияет на эффективность и результативность операционного процесса компании, чем другие причины, и на устранение данной причины необходимы большие затраты. При возникновении данной причины возникает много потерь, которые сильно влияют на транспортную компанию.

На предприятии ООО «ТрансУспех» отсутствует система подачи предложений по улучшению деятельности предприятия. Поэтому возникает необходимость разработки мероприятий, направленных на улучшение деятельности предприятия путем внедрения системы подачи предложений от сотрудников, чему будет посвящена третья глава выпускной квалификационной работы.



### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию бизнес-процесса на основе системы подачи предложений по улучшению деятельности предприятия ООО «ТрансУспех»

3.1 Мероприятия, направленные на улучшение деятельности предприятия путем внедрения системы подачи предложений по улучшению от сотрудников

В рамках данной бакалаврской работы предлагается разработать мероприятия по внедрению системы подачи предложений от сотрудников предприятия ООО «ТрансУспех».

Любой сотрудник ООО «ТрансУспех» может внести свое предложение по улучшению любого процесса, заполнив простой бланк на бумаге и передав его, так называемому агенту перемен или своему руководителю, или сразу заполнив электронный бланк на портале. Все предложения, которые подают сотрудники, в обязательном порядке регистрируются на внутрикорпоративном портале. Есть возможность настроить себе автоинформатор и получать уведомления по предложениям, которые могут быть интересны.

Таким образом, у всех подразделений есть возможность оперативно получать информацию обо всех улучшениях и быстро перенимать положительный опыт. Работа в едином информационном пространстве дает колоссальный эффект в целом по компании.

По каждому предложению считается экономический эффект, в том числе на основе которого принимается решение по приоритетам внедрения предложений. Девиз работы с предложениями по улучшениям в компании: «Инновации прежде инвестиций». Однако есть предложения, которые требуют инвестиций и более сложной проработки, возможно с участием ряда подразделений. Такие улучшения внедряются через проектный офис

компании. Программа Кайдзен в ООО «ТрансУспех» предлагает каждому работнику возможность не только реализовать идею, но и заработать на ней.

Первое, что нужно сделать – взять со стенда программы Кайдзен чистый бланк. Второе – заполнить бланк, как показано на рисунке 18. Это можно сделать как одному, так и вместе с коллегами.

ООО «ТрансУспех»		Бланк предложения по улучшению		
№ п/п	АВТОРЫ	Должность	Распределение вознаграждения	ПРЕЛОЖЕНИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ
1.				
2.				
3.				
4.				
ОПИСАНИЕ СИТУАЦИИ (ПРОБЛЕМЫ), НА УЛУЧШЕНИЕ КОТОРОЙ НАПРАВЛЕНО НОВОВВЕДЕНИЕ				
АНАЛИЗ ВОЗМОЖНЫХ ПРИЧИН СИТУАЦИИ (ПРОБЛЕМЫ)				ОЖИДАЕМЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ

Рисунок 18 – Бланк предложений по улучшению в ООО «ТрансУспех»

Бланк предложения по улучшению заполняет автор (авторы) предложения. Если в разработке идеи участвовало несколько человек,

запишите каждого и поставьте процент вознаграждения так, чтобы сумма процентов всех авторов равнялась 100. Третье и последнее действие – положите заполненный бланк в ящик «Ваши идеи» на стенде программы Кайдзен.

Дальше программа Кайдзен работает так: группа по развитию производственной системы забирает бланк из ящика на стенде, регистрирует предложение, проверяет, что оно правильно оформлено, содержит конкретное решение, и не противоречит требованиям внешних стандартов, моральным и этическим нормам, законодательству.

Если предложение соответствует требованиям программы Кайдзен, оно получает статус «принято к рассмотрению». Группа по развитию производственной системы определяет, к какому процессу, области деятельности относится предложение и передает на рассмотрение руководителю – владельцу процесса.

Если предложение затрагивает работу одного подразделения, руководитель в течение 5 рабочих дней принимает решение внедрить или отклонить предложение, организует внедрение. Если предложение касается нескольких подразделений, в течение двух недель организует совещание, на котором принимается совместное решение внедрить или отклонить предложение, разрабатывается план внедрения. Если предложение с экономическим эффектом, планово-экономический отдел рассчитывает ожидаемый экономический эффект.

После внедрения предложения руководитель пишет заключение о результатах, группа по развитию производственной системы фотографирует улучшения, планово-экономический отдел рассчитывает фактический экономический эффект.

Предлагается применять следующие вознаграждения в ООО «ТрансУспех»: 200 руб. – за инициативность, после того, как предложению присвоен статус «принято к внедрению»; 800 руб. – за результативность,

после того, как предложение внедрено, и руководитель написал заключение о результатах.

Если предложение дает экономию, вместо 800 руб. автор получает вознаграждение в зависимости от суммы фактического годового экономического эффекта: эффект до 100 тыс. руб. – вознаграждение 10%, эффект от 100 до 250 тыс. руб. – вознаграждение 8%, эффект от 250 до 500 тыс. руб. – вознаграждение 7% и так далее. Вознаграждение выплачивается вместе с заработной платой. Автор(ы) может узнать об этапе рассмотрения и статусе предложения на стенде программы Кайдзен (обновляется один раз в месяц), в журнале учета предложений в сетевой папке Программа\_КАЙДЗЕН на сервере компании (обновляется 1 раз в неделю), или позвонить по телефону.

На предприятии ООО «ТрансУспех» при внедрении данной системы было предложено несколько рекомендаций от сотрудников по совершенствованию бизнес-процессов предприятия, а также устранению выявленных во второй главе работы потерь.

Так, менеджер по логистике в транспортно-экспедиционной компании на основе системы подачи предложений по улучшению деятельности предприятия предложил использовать стандартную операционную процедуру, которая поможет решить проблему с неточностью оформления заказа.

Разработка SOP для менеджера по логистике поможет сократить время в обработке информации, так же исключить возможность ошибки при получении заказа от клиента. СОП для менеджера по логистике будет прописан в виде таблицы, указанной ниже (Приложение Б).

Для удобства принятия заказа от клиента в Приложении В разработана заявка, в которой учтены все пункты, прописанные в разделе 2 стандартной операционной процедуры. Эта заявка может заполняться как в электронном виде, так же её можно распечатать и заполнять вручную. Заявка поможет

менеджеру по логистике оформить заказ в быстрые сроки, что удобно для клиента, так же не пропустить при этом ни один пункт.

Таким образом, разработанная стандартная операционная процедура позволит сократить время на принятия заявки, так как все наглядно показано и менеджер по логистике сможет принимать заказы в кратчайшие сроки и без потерь, что повысит эффективность операционного процесса в ООО «ТрансУспех».

Для повышения результативности и эффективности операционного процесса компании другим менеджером в рамках внедренной системы подачи предложений было предложено воспользоваться методикой SDP «гарантированное снабжение», которое позволит устранить проблему срыва сроков поставки.

Методика SDP основывается на концепции JIT «точно вовремя», которая с помощью информационного обмена между всеми участниками перевозки груза. Система представляет собой усовершенствованный с помощью электронного обмена данными между всеми участниками перевозки вариант JIT. Свое название методика SDP «гарантированное снабжение» получила благодаря выполняемым задачам. Она использует автоматизированную систему планирования потребностей перевозки, что значительно повышает точность поставки продукции.

Основным положением «гарантированного снабжения» стало планирование замкнутой цепочки перевозок. Система обеспечивает погрузку и доставку материальных ресурсов в соответствии с заданным графиком. Кроме того, помимо перевозки материалов, может осуществляться возврат многооборотной тары и контейнеров.

При использовании системы SDP «гарантированное снабжение» на партнеров (оператора перевозки и заказчика) налагаются жесткие обязательства. Оператору перевозки ежедневно должна передаваться информация о потребностях в материале и порядке его доставки потребителю на данный день и декадный прогноз. Данные прогноза могут

меняться, но, в общем, они дают представление о перспективном объеме перевозок, позволяя тем самым их планировать.

Суть системы SDP «гарантированное снабжение» состоит в том, что маршруты, разработанные транспортными операторами, подлежали согласованию с заказчиком перевозки.

Если вносились изменения в маршрут, то происходило предварительное согласование его со всеми участниками перевозки. При возникновении каких-либо проблем операторы перевозки должны были достаточно гибко подойти к их решению. Водитель-экспедитор, выполняя поездку по маршруту, перед началом погрузки сверяет номера и количество деталей, подлежащих доставке с перечнем заказчика.

При обнаружении расхождений экспедитор по телефону сообщает в свой офис о возникших трудностях, а представители транспортной компании, в свою очередь, обращались за инструкциями к заказчику перевозки. Как показывает практика, в течение получаса все разногласия разрешаются, и водитель может выполнять свою работу в соответствии с планом.

При использовании системы SDP на партнеров (поставщика и заказчика) налагаются жесткие обязательства. Службам перевозок и снабжения ежедневно должна передаваться информация о потребностях в материале и порядке его доставки поставщикам на данный день и декадный прогноз. Данные прогноза могут меняться, но в общем они дают представление о перспективном объеме перевозок, позволяя тем самым их планировать.

Организация перевозок по системе «гарантированного снабжения» позволяет получить экономию за счет сокращения расходов на транспортировку и погрузку.

В приложении Г представлен усовершенствованный алгоритм процесса предоставления услуг по перевозке грузов ООО «ТрансУспех» после внедрения методики SDP «гарантированное снабжение». На рисунке

красным цветом выделены добавочные элементы, которые как раз позволят более детально проанализировать процесс поставки товара.

Таким образом, постоянную систему совершенствования бизнес-процессов на предприятии вполне реально создать без каких-либо радикальных изменений бизнес-процессов и вложений дополнительных средств. Нужно лишь организовать сбор рационализаторских предложений от работников и разработать модели соответствующих поощрений.

### 3.2 Оценка эффективности мероприятий

Первым этапом в оценке эффективности предложенных мероприятий является оценка удовлетворенности клиентов ООО «ТрансУспех». Для оценки удовлетворенности клиента после внедрения мероприятий воспользуемся методом SERVQUAL, который был рассмотрен выше.

Таблица 14 - Результаты исследования оценки удовлетворенности клиентов с помощью метода SERVQUAL после внедрения мероприятий

Критерии оценки	До внедрения мероприятий			После внедрения мероприятий		
	Рейтинг восприятия	Рейтинг ожидания	Коэффициент качества	Рейтинг восприятия	Рейтинг ожидания	Коэффициент качества
1	2	3	4	5	6	7
1. Компания проводит подготовку груза	7	7	0	7	7	0
2. Компания всегда соблюдает сроки доставки +/- 1 день	6	7	-1	6	7	-1
3. Компания осуществляет страхование груза на перевозку	5	5	0	5	5	0
4. Компания предоставляет приемлемый уровень цен на перевозку	7	7	0	7	7	0
5. Компания соблюдает условия сохранности груза при перевозке	7	7	0	7	7	0
6. Компания безошибочно оформляет документы (заявки)	4	7	-3	6	7	-1

## Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7
7. Компания проявляет индивидуальный подход к клиентам (информирует о грузе, отношение сотрудников)	7	7	0	7	7	0
8. Компания предоставляет услуги хранения при необходимости	5	5	0	5	5	0
9. Компания осуществляет подбор оптимального маршрута для перевозки груза	6	7	-1	6	7	-1
10. Компания предоставляет услуги сборного груза	5	6	-1	5	6	-1

В таблице 14 представлены результаты исследования транспортных компаний с помощью метода SERVQUAL после внедрения мероприятий.

Из таблицы видно, что при внедрении мероприятий, стандартизирующих работу менеджера по логистике несоответствия, связанные с оформлением документов уменьшаются и потребитель доволен качеством предоставления услуги.

Теперь рассмотрим экономическую эффективность от внедрения мероприятий.

Рассчитаем среднюю выручку транспортной компании за месяц. Так как их доход зависит от процента стоимости, которую предлагает заказчик на перевозку груза, то возьмем примерную стоимость одного заказа равную 2000 рублей. Транспортные компании в день оформляют примерно от 6 до 10 заказов, получается, что в месяц они оформляют:

$$8 \text{ заказов} \times 21 \text{ дней} = 168 \text{ заказов в месяц,}$$

где 8 - это среднее количество заказов в день,

21 - количество рабочих дней в месяц.

Рассчитаем среднюю выручку транспортно-экспедиционной компании за предоставление своих услуг в месяц:

$$168 \text{ заказов} \times 2000 \text{ руб.} = 336000 \text{ руб.}$$

В таблице 15 представлен перечень наименований расходов транспортно-экспедиционной компании в месяц.



Таблица 15 - Экономические показатели до внедрения мероприятий

№ п/п	Наименование статьи	Сумма, руб./мес.
1	Выручка	336000
2	Расходы на оплату труда (ФОТ)	70000
3	ЕСН (26% от ФОТ)	18200
4	Расходы на аренду	5250
5	Амортизация основных средств	1889
6	Расход на коммунальные платежи	955,5
7	Расходы на рекламу	1500
8	Расходы на интернет и телефонную связь	5000
	Итого	438794,5

Рассчитаем затраты на предоставление одной услуги до внедрения мероприятий. Для этого сложим все показатели таблицы 15, кроме выручки:

$$102794,5 \text{ руб.} / 168 \text{ заказов} = 612 \text{ руб.}$$

Таким образом, 612 руб. уходит на предоставление одной услуги.

Затраты на внедрение мероприятий по внедрению системы подачи предложений составляют 500000 руб. (обучение персонала; покупку канцтоваров для размещения необходимых документов; на премии работников за участие в разработке мероприятий).

Далее рассчитаем затраты на предоставление одной услуги, после внедрения мероприятий по сокращению времени операционного процесса. Предположим, что после внедрения мероприятий среднее количество заказов в день возрастет до 10, тогда получается, что в месяц оформляется:

$$10 \text{ заказов} \times 21 \text{ дней} = 210 \text{ заказов в месяц,}$$

где 10- среднее количество заказов в день,

21 - количество рабочих дней.

Теперь рассчитаем затраты на предоставление одной услуги после внедрения мероприятий:

$$102794,5 \text{ руб.} / 210 \text{ заказов} = 489 \text{ руб.}$$

В таблице 16 представлены экономические показатели после внедрения мероприятия.

Рассчитаем выручку после внедрения мероприятий:

$$210 \text{ заказов} \times 2000 \text{ руб.} = 420000 \text{ руб.}$$

Таблица 16 – Экономические показатели после внедрения мероприятий

№ п/п	Наименование статьи	Сумма, руб./мес.
1	Выручка	420000
2	Расходы на оплату труда (ФОТ)	70000
3	ЕСН (26% от ФОТ)	18200
4	Расходы на аренду	5250
5	Амортизация основных средств	1889
6	Расход на коммунальные платежи	955,5
7	Расходы на рекламу	1500
8	Расходы на интернет и телефонную связь	5000
	итого	522794,5

Из таблиц 15 и 16 видно, что при внедрении мероприятий по системе подачи предложений повышается выручка, т.к. мероприятия влияют только на работу менеджера по логистике, то есть сокращается время на выполнение заказа, что дает время на принятие большего количества заказов.

Экономическая выгода от внедрения мероприятий рассчитывается как разность между выручкой после внедрения мероприятий и до внедрения:

$$420000 \text{ руб.} - 336000 \text{ руб.} = 84000 \text{ руб.}$$

Рассчитаем показатель экономической эффективности:

$$\mathcal{E} = \frac{Д}{З} \times 100\% , \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}$  – эффективность мероприятий;

Д – доход от внедрения мероприятий;

З – затраты на внедрения мероприятий.

Таким образом, эффективность составляет:

$$\mathcal{E} = \frac{84000}{50000} \times 100\% = 168\%$$

Внедрение данных мероприятий целесообразно, т.к. экономический эффект получился больше 100%. Срок окупаемости мероприятий составит около 1 месяца.

Основные показатели до и после внедрения мероприятий представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Основные показатели до и после внедрения мероприятий

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий
Выручка	420000 руб./мес.	336000 руб./мес.
Количество обрабатываемых заявок	168 заявок/мес.	210 заявок/мес.
Время обработки заявки	20 мин.	10 мин.

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что применение мероприятий по внедрению системы подачи предложений в ООО «ТрансУспех» целесообразно, т.к. сократятся потери времени, при принятии заказа на 20% и увеличится прибыль на 84000 (руб./мес.).

Деятельность по разработке и внедрению системы подачи предложений по улучшению включает три этапа: инициирование и оформление кайдзен-предложений; рассмотрение кайдзен-предложений; поощрение участников. Данные этапы полностью описывают процесс разработки и внедрения системы подачи предложений по улучшению на предприятии, который может быть применен на любом предприятии.

Анализируя и решая проблемы с помощью кайдзен-предложений и участвуя в этой системе сотрудники компании обучаются находить и устранять причины проблем. Справляясь с проблемами, сотрудники становятся более компетентными, а значит более ценными для компании. Применяя на работе не только руки, но и головы, сотрудники открывают для себя новый смысл в своей работе. Компания выявляет среди своих сотрудников наиболее активных и талантливых, продвигая их на лидерские должности. А решенные проблемы складываются для компании в дополнительную прибыль.

В данной работе рассматривается ООО «ТрансУспех» - крупный поставщик логистических и экспедиционных услуг, имеющий 10-летний опыт успешной работы на внутрироссийском рынке.

На сегодняшний день в ООО «ТрансУспех» слабо развита именно внутренняя составляющая предоставления качественной услуги, так как организации небольшая, и она не уделяет должного внимания правильной и четкой организации. Поэтому первое, что необходимо сделать, это провести анализ удовлетворенности клиентов.

После изучения деятельности и проведения анализа с помощью метода SERVQUAL были выявлены несоответствия, связанные с правильностью оформления документации, которые влияют на качественное предоставление услуги. Неудовлетворительным результатом считается шестой критерий логистических услуг - оформление документации, потому что неправильно

оформленный документ может вернуться и тогда сорвутся сроки доставки из-за того, что ООО «ТрансУспех» не сможет вовремя приступить к выполнению требований. Данное несоответствие было проанализировано с помощью FMEA-анализа и таким образом были выявлены основные проблемы, из-за которых возникают проблемы с неправильным оформлением документации, а именно:

- неточность оформления заказа;
- отсутствие требований к работе.

Данные несоответствия в значительной мере влияют на операционный процесс ООО «ТрансУспех» и ведут к неудовлетворенности клиентов компании, а следовательно, к снижению объемов заказов и объемов прибыли.

Для того чтобы оценить результативность данного алгоритма предоставления услуг по перевозке грузов компании и выявить возможные недостатки в операционном процессе, в работе проведена оценка результативности и эффективности основных показателей операционного процесса ООО «ТрансУспех». Показатели результативности и эффективности операционного процесса компании имеют тенденцию к снижению за период 3 квартал 2015 г. – 1 квартал 2016 г., что говорит о возможных проблемах в процессе.

С помощью диаграммы Исикавы были выявлены проблемы, которые влияют на операционный процесс ООО «ТрансУспех». Срыв сроков поставки наиболее сильно влияет на эффективность и результативность операционного процесса компании, чем другие причины, и на устранение данной причины необходимы большие затраты. При возникновении данной причины возникает много потерь, которые сильно влияют на транспортную компанию.

Главной проблемой при предоставлении качественной услуги в ООО «ТрансУспех» является неточность оформления заказа. Так как несоответствия возникают при работе менеджера по логистике транспортно-экспедиционной компании, было решено стандартизировать его работу. Для

того, чтобы устранить несоответствие, связанное с неточностью оформления заказа была разработана стандартная операционная процедура и разработан шаблон заявки на оформление заказа. Разработанная стандартная операционная процедура позволит сократить время на принятия заявки, так как все наглядно показано и менеджер по логистике сможет принимать заказы в кратчайшие сроки и без потерь, что повысит эффективность операционного процесса в ООО «ТрансУспех».

Для повышения результативности и эффективности процесса предоставления услуг грузоперевозки компании необходимо воспользоваться методикой SDP «гарантированное снабжение», которое позволит устранить проблему срыва сроков поставки. В работе разработан и представлен усовершенствованный алгоритм процесса предоставления услуг ООО «ТрансУспех» после внедрения методики SDP «гарантированное снабжение».

При внедрении предложенных мероприятий, стандартизирующих работу менеджера по логистике, несоответствия связанные с оформлением документов уменьшаются и потребитель доволен качеством предоставления услуги.

Затраты на внедрение мероприятий по оптимизации операционного процесса составляют 500000 руб. (обучение персонала; покупку канцтоваров для размещения необходимых документов; на премии работников за участие в разработке мероприятий).

Экономический эффект от предложенных мероприятий составил 84000 рублей, а показатель экономической эффективности равен 1,668. Положительность экономического эффекта и превышение показателя экономической эффективности минимально установленного уровня ( $>1$ ) говорит о целесообразности применения разработанных мероприятий.

1. Агиевич Т.Г., Морозова Ю.С. Оптимизация бизнес-процессов: концептуальный подход // Теория и практика общественного развития. – 2013. – № 4. – С. 224-226.
2. Аглицкий И.С., Самолдин А.Н., Сусов Р.В. Экономические аспекты оптимизации бизнес-процессов функционирования коммерческой организации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2014. – № 13. – С. 27-31.
3. Алексейчик Т.В., Володин А.Н. Методы оптимизации бизнес-процессов // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2014. – № 2 (46). – С. 101-107.
4. Вайкок М.А. Принципы формирования организационной структуры управления промышленным предприятием при оптимизации бизнес-процессов // Глобальный научный потенциал. – 2014. – № 3 (36). – С. 92-95.
5. Гилязова Л.А. Основные этапы оптимизации бизнес-процессов в российских фирмах // Материалы и доклады IV международной молодежной научной конференции «Экономика и управление: современное положение». – Самара, 2012. – С. 280-282.
6. Грачев С.А. Исследование и оптимизация бизнес-процессов в звеньях цепи поставок // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 6. – С. 105-112.
7. Грачева Н.А., Полищук О.А. Методические подходы к оценке и управлению стоимостью компаний с позиции риск-менеджмента и оптимизации бизнес-процессов // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2012. – № 9 (95). – С. 18-25.
8. Гришаева О.Ю. Логистическая координация материальных потоков как конкурентное преимущество / О.Ю. Гришаева, В.А. Шумаев // Риск: ресурсы, информация, снижение, конкуренция. – 2013. - № 2. – С. 22–27.
9. Денисова О.А. Оптимизация потоков данных как основа

оптимизации бизнес-процессов организации // Материалы VIII международной научно-практической конференции «Информационные технологии в экономике, образовании и бизнесе». – 2014. – С. 32-40.

10. Дождиков К.В. Оптимизация бизнес-процессов по качественно-стоимостным показателям // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2014. – № 22-2. – С. 36-40.

11. Долгая А.А. Условия и методы оптимизации управления в результате моделирования бизнес-процессов // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2014. – № 7 (45). – С. 86-91.

12. Долгая А. Оптимизация систем управления как результат моделирования бизнес-процессов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 11. – С. 118-123.

13. Земсков А.Е. Условия и факторы оптимизации бизнес-процессов // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2014. – № 3. – С. 46-48.

14. Иванова В.В., Лезина Т.А. Оптимизация бизнес-процессов через систему контроля показателей бизнес-процессов // Сборник материалов Международной ежегодной научной конференции «Модернизация экономических отношений в отраслях народного хозяйства». – 2012. – С. 207-214.

15. Колос Н.В. Направления оптимизации бизнес-процессов компаний в условиях развития сетевой экономики // В сборнике: Наука и кооперация: проблемы и пути развития Белгородский университет кооперации, экономики и права. – Белгород, 2012. – С. 263-266.

16. Кузнецова А.С. Применение моделей управления запасами в современных логистических системах / А. С. Кузнецова // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 5. - Экономика. - 2012. - № 2. - С. 105-115.

17. Логистика [Учебник] / Дыбская В.В. [и др.]; отв. ред. Е. И. Зайцев. - М. : Эксмо, 2012. - 944 с.



18. Логистика [Учебное пособие] / В. И. Маргунова [и др.]. – Минск: Высшая школа, 2012. – 507 с.
19. Логистика: информационные системы и технологии [Учебное пособие] / В. И. Сергеев [и др.]. – М.: Издательство – «Альфа-Пресс», 2012. – 159 с.
20. Ломакин М.И. Модель оптимизации затрат на качество бизнес-процессов предприятия // Транспортное дело России. – 2013. – № 6. – С. 103-105.
21. Ломакин М.И., Скальский А.В. Модель оптимизации затрат на качество бизнес-процессов // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2014. – № 3 (3). – С. 10.
22. Лукинский В. Совершенствование аналитических методов управления запасами / В. Лукинский, Н. Фатеева // Логистика. - 2013. - № 2. - С. 46-49.
23. Манжай И.С Логистика [Текст] / И. С. Манжай. – М.: Приориздат, 2013. – 144 с.
24. Моисеева Н. Эффективность управления организацией / Н. Моисеева, М. Коньшева // Менеджмент. – 2012. – № 6. – С.22–34.
25. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика [Текст] / Ю.М. Неруш.- М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2012.- 321 с.
26. Погребной Р.О. Управление оптимизацией бизнес-процессов на предприятии // Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Управление коммерческой деятельностью: проблемы и пути решения». – 2013. – С. 126-131.
27. Родников А.Н. Логистика [Словарь] / А.Н. Родников. – М.: Экономика, 2012. – 340 с.
28. Савицкая Г.Е. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Учебник] / Г.Е. Савицкая. - М.: Инфра-М, 2013.- 382 с.
29. Самарина В.П. Экономика организации [Текст] / В. П. Самарина. - М.: КноРус, 2012. - 319 с.

30. Саркисов С.В. Логистика [Текст] / С. В. Саркисов. – М.: Дело, 2014. – 366 с.
31. Сербин В.Д. Основы логистики [Учебное пособие] / В. Д. Сербин. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2014. – 315 с.
32. Управление запасами в цепях поставок [Учебное пособие] / О.В. Бадочкин [и др.]. - М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "С.-Петербур. гос. инж.-экон. ун-т". - СПб., 2013. - 284 с.
33. Федотов В. Консалтинговый бизнес – а так ли оправдана оптимизация бизнес-процессов? // Мир современной науки. – 2013. – Т. 4. – № 4-4. – С. 14-15.
34. Холопов К.В., Савинов Ю.А. Технологии внешнеторговых сделок [Учебник для вузов] / К. В. Холопов. – М. : ГОУВПО Всероссийская академия внешней торговли, 2013. - 613 с.
35. Червонных М. Основные определения и понятия теории управления запасами // Логистика. - 2014. - № 3. - С. 43-44.
36. Щербанин Ю.А. Основы логистики [Учебное пособие] / Ю. А. Щербанин. – М. : Юнити-Дана, 2014. – 320 с.
37. Юферова А.А., Аникин А.В. Организация общего центра обслуживания как способ оптимизации бизнес-процессов на предприятии // Молодой ученый. – 2014. – № 8. – С. 647-649.
38. Энциклопедия производственного менеджера. – [Электронный источник]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia.html> (дата обращения: 29.02.2017).
39. Экономический электронный словарь. – [Электронный источник]. – Режим доступа: <http://www.glossostav.ru/word/527/> (дата обращения: 01.03.2017).
40. Advani R. Financial Freedom: A Guide to Achieving Lifelong Wealth and Security. – Apress, 2013. – 164 p.

41. Blank L.T., Tarquin A. Engineering Economy. — McGraw-Hill, 2017. — 653 p.
42. Chishti Susanne, Barberis Janos. The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries. – Wiley, 2016. — 312 p.
43. Farnham P.G. Economics for managers (Global edition). — Essex: Pearson Education, 2014. — 553 p.
44. Nickels W.G., McHugh J.M., McHugh S.M. Understanding Business. — McGraw-Hill, 2016. — 840 p.

Таблица А.1 – Анкета ожиданий потребителя

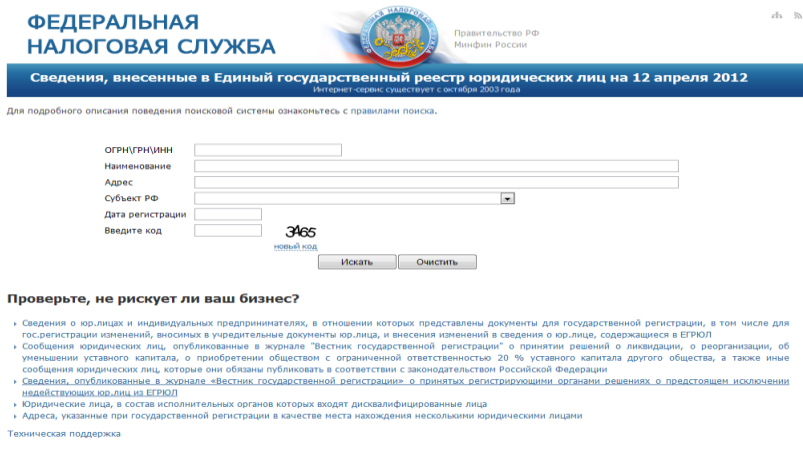

<b>АНКЕТА (ожиданий потребителя)</b>							
<i>Спасибо, что воспользовались услугами нашей компании. Пожалуйста, уделите пару минут Вашего времени, чтобы поделиться с нами Вашими впечатлениями о качестве наших услуг.</i>							
Оцените пожалуйста по 7-ми бальной шкале степень вашей удовлетворенности нашими услугами (1 - абсолютно несогласен (не согласна), 7 - абсолютно согласен (согласна)).							
Критерии оценки	1	2	3	4	5	6	7
1. Компания проводит подготовку груза							x
2. Компания всегда соблюдает сроки доставки +/- 1 день							x
3. Компания осуществляет страхование груза на перевозку					x		
4. Компания предоставляет приемлемый уровень цен на перевозку							x
5. Компания соблюдает условия сохранности груза при перевозке							x
6. Компания безошибочно оформляет документы (заявки)							x
7. Компания проявляет индивидуальный подход к клиентам (информирует о грузе, отношение сотрудников)							x
8. Компания предоставляет услуги хранения при необходимости					x		
9. Компания осуществляет подбор оптимального маршрута для перевозки груза							x
10. Компания предоставляет услуги сборного груза					x		

Таблица А.2 – Анкета восприятий потребителя


<b>АНКЕТА (восприятий потребителя)</b>							
<i>Спасибо, что воспользовались услугами нашей компании. Пожалуйста, уделите пару минут Вашего времени, чтобы поделиться с нами Вашими впечатлениями о качестве наших услуг.</i>							
Оцените пожалуйста по 7-ми бальной шкале степень вашей удовлетворенности нашими услугами (1 - абсолютно несогласен (не согласна), 7 - абсолютно согласен (согласна)).							
Критерии оценки	1	2	3	4	5	6	7
1. Компания проводит подготовку груза							x
2. Компания всегда соблюдает сроки доставки +/- 1 день						x	
3. Компания осуществляет страхование груза на перевозку					x		
4. Компания предоставляет приемлемый уровень цен на перевозку							x
5. Компания соблюдает условия сохранности груза при перевозке							x
6. Компания безошибочно оформляет документы (заявки)				x			
7. Компания проявляет индивидуальный подход к клиентам (информирует о грузе, отношение сотрудников)							x
8. Компания предоставляет услуги хранения при необходимости					x		
9. Компания осуществляет подбор оптимального маршрута для перевозки груза							x
10. Компания предоставляет услуги сборного груза					x		

Таблица Б.1 - Стандартная операционная процедура менеджера по логистике

Стандартная процедура № 1	Предприятие: ООО «ТрансУспех»	№ документа:	№ редакции:	Дата выпуска:	Стр.: 1/1		
Операции	Требования к выполнению операции		Сроки	Примечания			
1. Принятие заказа от клиента	1.1 Вежливое обращение к клиенту (знание правил делового общения). 1.2 Правильное оформление заявки.		10 минут	Вежливое обращение подразумевает придерживаться рационализации делового общения, которую легко запомнить как «Семь П»: П1. Приветствие. П2. Представление. П3. Причина (объяснение цели звонка). П4. Проблема (обсуждение вопроса). П5. Подведение итогов обсуждения. П6. Признательность: выражение благодарности. П7. Прощание.			
	<b>Заявка на оформление заказа</b>						
	Организация заказчик	ООО "РегионСтрой"					
	Контактное лицо, телефон	Артур 8905-357-25-05 логист					
	Время открытия заказа	01.04.2017					
	Время закрытия заказа	06.04.2017					
	Вид оплаты	наличными при сдаче груза					
		наличными при получении груза					
		v				безналичный	
	Отправка из города						
	Дата отправки (назначенная)	03.04.2017 8.30				Дата отправки (фактическая)	03.04.2017 9.15
	Адрес отправки	ул. Электровзаводская д. 2/2. (347)266-89-11, 266-60-91, (347)228-73-11 факс					
	Вид груза	Вид транспорта				Параметры груза	
	навалочные	рефрижератор				режим	
	зерновые	тентовые				вес	21 тонна
генеральные	JUMBO	объем	80 м <sup>3</sup>				
лесные	v еврофура	длина	1 м				
скоропортящиеся	изотермические	высота					
замороженные	бортовые	ширина	150 мм				
легковоспламеняющиеся	контейнеровозы						
взрывчатые	лесовозы	v					
наливные	автоцистерна						
Наименование груза	Заготовка из дерева						
Инициалы получателя, телефон	ООО "СтройПлюс" Евгения 695-888,695-889, 364-059-073 Ася						
Доставка в город	Ульяновская область, г. Дмитровград						
Дата доставки (назначенная)	03.04.2017 18.40	Дата доставки (фактическая)	04.04.2017 7.30				
Адрес							
Страховка	отсутствует						
Стоимость перевозки	50 000 рублей						
	1.3 Повторная перепроверка даты отправки/доставки груза; наименования города отправки/доставки; инициалов и телефонов получателя/отправителя.						

1	2	3	4
<p>63</p> <p>2. Проверка клиента</p>	<p>2.1 Вставить реквизиты клиента/компании-заказчика в поле «ОГРН\ГРН\ИНН» на сайте Egrul.nalog.ru «Федеральная налоговая служба».</p>  <p>2.2 Просмотреть клиента/компанию-заказчика на добросовестное оплачивание заказа, с помощью сайта АвтоТрансИнфо в разделе «Недобросовестные партнеры».</p> 	<p>5 минут</p>	<p>Если клиент/компания-заказчик не внесена в единый государственный реестр на сайте Egrul.nalog.ru «Федеральная налоговая служба», то это означает, что компании не существует.</p>

Продолжение таблицы Б.1

<p>3. Поиск грузоперевозчика</p>	<p>3.1 Вежливое обращение к грузоперевозчику (умение общаться на одном уровне с водителем). 3.2 Поиск машины, соответствующей габаритам груза и требованиям заказчика, изложенным в заявке на перевозку.</p>	<p>От 5 минут до двух часов</p>	<p>Поиск подходящей по габаритам машины может занять много времени из-за отсутствия автопарка</p>
<p>4. Проверка грузоперевозчика</p>	<p>4.1 Просмотреть рейтинг грузоперевозчика на сайте АвтоТрансИнфо.</p>  <p>4.2 Взять у грузоперевозчика, телефоны ранее работающих с ним менеджеров по логистике</p>	<p>5 минут</p>	<p>Количество заполненных звездочек, говорит о том какой рейтинг у водителя, т.е. можно ли с ним работать или нежелательно.</p>
<p>5. Согласование тарифа на перевозку</p>	<p>5.1 Определить цену из расчета расстояния маршрута. 5.2 Определить количество бензина и его стоимость, потраченного на маршрут. 5.3 Определить затраты связанные с особенностью грузоперевозки (использование подъёмного крана, охранного сопровождения; дорожные сборы; плата на таможне; платные дороги и переезды; страхование груза).</p>	<p>От 20 до 40 минут</p>	<p>Тариф на перевозку определяет сам заказчик. Менеджер по логистике в праве отказаться от перевозки, если представлена маленькая сумма.</p>
<p>6. Подписание договоров</p>	<p>6.1 договор о сотрудничестве в сфере грузовых перевозок автомобильным транспортом (с грузоперевозчиком); 6.2 договор транспортной экспедиции (с заказчиком)</p>	<p>От 15 до 30 минут</p>	<p>Подписание осуществляется по факсу, либо лично.</p>
<p>Подготовил:</p>	<p>Проверил:</p>	<p>Оператор:</p>	<p>Дата:</p>

ФИО _____	ФИО _____ Должность _____	ФИО _____	
-----------	---------------------------	-----------	--



<b>Заявка на оформление заказа</b>						
Организация заказчик		ООО "РегионСтрой"				
Контактное лицо, телефон		Артур 8905-357-25-05 логист				
Время открытия заказа		01.04.2017				
Время закрытия заказа		06.04.2017				
Вид оплаты	наличными при сдаче груза					
	наличными при получении груза					
	v	безналичный				
Отправка из города						
Дата отправки (назначенная)	03.04.2017	8.30	Дата отправки (фактическая)	03.04.2017	9.15	
Адрес отправки		ул. Электрозаводская д. 2/2. (347)266-89-11, 266-60-91, (347)228-73-11		факс		
Вид груза		Вид транспорта		Параметры груза		
навалочные		рефрижератор		режим		
зерновые		тентовые		вес		21 тонна
генеральные		JUMBO		объем		80 м <sup>3</sup>
лесные		v	еврофура	длина		1 м
скоропортящиеся		изотермические		высота		
замороженные		бортовые		ширина		150 мм
легковоспламеняющиеся		контейнеровозы				
взрывчатые		лесовозы		v		
наливные		автоцистерна				
Наименование груза		Заготовка из дерева				
Инициалы получателя, телефон		ООО "СтройПлюс" Евгения 695-888,695-889, 364-059-073 Ася				
Доставка в город		Ульяновская область, г. Димитровград				
Дата доставки (назначенная)	03.04.2017	18.40	Дата доставки (фактическая)	04.04.2017	7.30	
Адрес						
Страховка		отсутствует				
Стоимость перевозки		50 000 рублей				

Рисунок В.1 - Заявка для менеджера по логистике на оформление заказа в ООО «ТрансУспех»

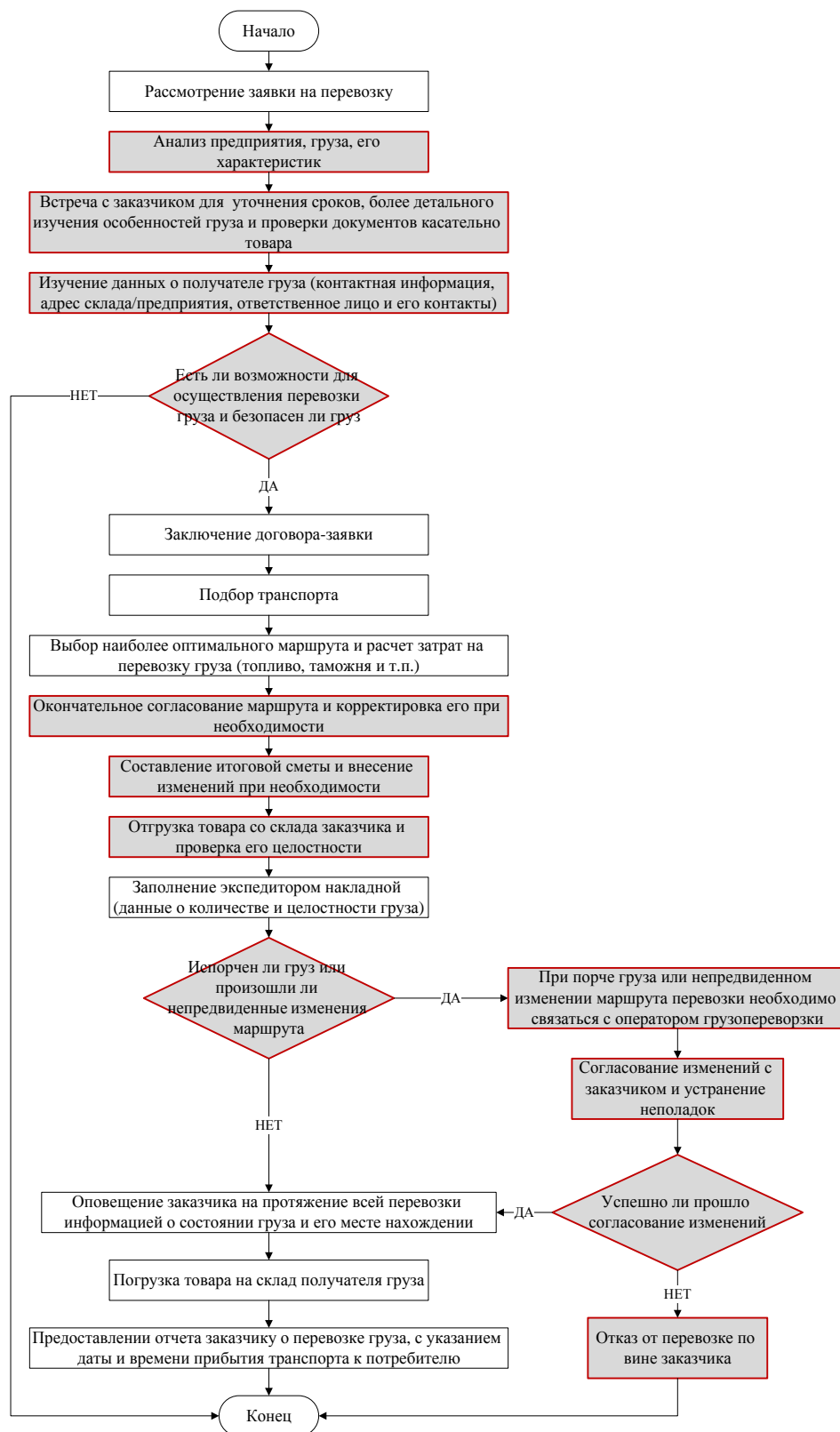


Рисунок Г.1 – Усовершенствованный алгоритм процесса предоставления услуг по перевозке грузов ООО «ТрансУспех»