СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение................................................................................................ | 4 |
| 1 Теоретические основы бизнес-анализа в деятельности предприятий малого и среднего бизнеса ……………………………………............... | 8 |
| 1.1 Сущность бизнес-анализа в современных условиях .......................... | 8 |
| 1.2. Методы проведения бизнес-анализа процессов в бизнес-структурах в современных условиях.......................................................... | 16 |
| 1.3 Особенности бизнес-анализа на логистических предприятиях….…………………..…………………………………......... | 20 |
| 2 Бизнес-анализ экономической деятельности ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС»……………………………................................. | 28 |
| 2.1 Характеристика ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС» и оценка его финансового состояния…………………………………………………. | 29 |
| 2.2 Анализ бизнес-процессов в ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС»......... | 45 |
| 3 Мероприятия по оптимизации логистической деятельности ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС» ........................................................................... | 57 |
| 3.1 Риски в деятельности ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС»..................... | 57 |
| 3.2 Эффективность проектных мероприятий для оптимизации бизнес-процессов в ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС»...................................... | 63 |
| Заключение.............................................................................................. | 71 |
| Список использованных источников.................................................... | 74 |

ВВЕДЕНИЕ

Сектору малого и среднего предпринимательства (далее – СМП) современные исследователи отводят роль своеобразного локомотива положительной динамики экономического развития региональных и национальной систем хозяйствования. Важность СМП известна, так как во всем мире исследуемый сектор занимает около 95% коммерческих организаций и создает подавляющее большинство рабочих мест, на 55% формирует ВВП развитых стран [38]. В мировом масштабе СМП принадлежат около 20% патентов, что является одним из показателей его инновационного развития. От того, насколько конкурентоспособной будет каждая структура современного нестабильного рынка оптовой торговли, в конечном счете зависит социально-экономический результат в стране. Воздействие эпидемиологических потрясений, санкционного давления, инициирования ухода с национального рынка многих поставщиков и производителей из недружественных стран потребовали оптимизации логистического контекста деятельности всех субъектов экономики.

В то же время, по многочисленным и одновременно противоречивым данным статистических источников в 2022 г. чаще всего были признаны банкротами СМП в строительной отрасли и ведущие операции с недвижимым имуществом. Эти субъекты составили около 35% от общего числа банкротств. Почти на 7% сократился оборот оптовой торговли. Однако, структуры, занимающиеся оптовой торговлей продовольственными товарами, практически не пострадали ни в пандемийный, ни в последующий период. Устойчивость показали субъекты, сумевшие оптимизировать логистический контекст бизнес-процессов. Больше 50% выручки малый бизнес в России заработал в торговле. Это предопределило задачу бизнес-анализа деятельности организации, занимающейся не только закупкой продовольственных товаров, но и их транспортировкой в десятки магазинов Свердловской области.

Цель выпускной квалификационной работы (далее – ВКР) – проведение бизнес-анализа и экономическое обоснование на его основе оптимизации логистической деятельности организации в сфере перевозок грузов и оптовой торговли продуктами питания.

Задачи:

* обобщить научные подходы к теоретическим основам бизнес-анализа в деятельности МП. Для этого представить описание сущности бизнес-анализа в современных условиях, методов проведения бизнес-анализа процессов в бизнес-структурах в современных условиях, а также особенности бизнес-анализа на логистических предприятиях;
* провести бизнес-анализ экономической деятельности ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС», представить его как субъекта рынка оптовой торговли Свердловской области, рассчитать эффективность бизнес-процессов в ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС»;
* предложить мероприятия по оптимизации логистической деятельности ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС», указать на риски в его деятельности и определить экономический эффект от их внедрения.

Объект ВКР – ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС»

Предмет ВКР – использовать механизм бизнес-анализа для определения оптимизации логистической деятельности ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС».

Металогическую базу исследования составили труды национальных и зарубежных ученых по следующим секторам научного знания:

* о проблемах и путях развития малого и среднего предпринимательства (исследовали А. А. Аненкова и Д. Л. Жучкова [13], Е. М. Бухвальд [14], Л. В. Глезман [15], К.Л. Неопуло [35], А.В. Перчян, А.А. Кульбарс, Д.А. Зайцев, и С.И. Штогрин [38], А.В. Полянин, Ю.П. Соболева и В.В. Тарновский [39], С.Ф. Салихова [43], Р.Т. Тимакова и Е.Д. Минин [47], А.С. Чепало [48], М. Б Щепакин [50]);
* о развитии теории анализа бизнеса и бизнес-анализа, теории экономики предприятий и менеджмента (исследовали В.И. Бариленко [37], И.В. Денисов [17; 18], О.П. Зайцева [21], Н. А. Казакова [24], Н.В. Кондрашова [25], Д. Кузьмин [29], К. А. Маковейчук [32], Н.Ю. Мороз, Е.А. Болотнова, К.Р. Ковалева и А.Х. Брантова [33], А. Сагун [42], Ю.Г. Чернышева [49]), а также О.В. Котовой, М.В. Плешаковой, Н.И. Поповой [26] и др.);
* о качестве оценки малого и среднего бизнеса и бизнес-процессов в нем (исследовали С.А. Ильина и В.В. Дорожиева [23], Э. М. Коротков [26]);
* о развитии подходов к осмыслению сущности бизнес-моделей в условиях санкционного давления и трансформации рынка (исследовали И.В. Денисов, Э. Велинов, К.А. Витер и А.Д. Бусалова [16], К.Б. Костин, Х.В. Евдокимова [28], И.А. Максимцев, К.Б. Костин, Д.К. Лукашенко, и О.А. Онуфриев [33]);
* о роли цепочек поставок в безопасности бизнеса (исследовали Е. В. Дробот [19], И.М. Зайченко и М.А. Яковлева [22], Е. А. Кучкова [30], О. Почепский [41], А. Соловьева [45]);
* об изменении финансовой функции предприятия и финансовой составляющей стратегической конкурентоспособности предприятия (исследовали В.Д. Смирнов [44], Т.Е. Татаровская и Ю. А. Татаровский [46]);
* об инновациях в анализе оборотного капитала (исследовали Ж.Ч. Жамбалов и Н. Я. Головецкий [20], Н .М. Полянская [40]);
* об эффективном использовании активов в современных условиях и роли стейкхолдеров (исследовали К.Б. Костин, Л.Э. Мамедова и В.А. Кононов [27], О.В. Лихтарова [31], Е.В. Никифорова [36]).

Информационную базу ВКР составила нормативно-правовые акты (далее – НПА) [1-12], статистические источники и данные о финансово-экономической деятельности ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС», а также описания практиков по бизнес-анализу современных предприятий. Методами исследования стали общенаучные (анализа, синтеза, оценки), а также экономические (анализа хозяйственной деятельности, проектирования, прогноза, определения экономического эффекта).

Структура работы представлена введением, тремя главами и заключением. Текст проиллюстрирован с помощью 17 рисунков и 23 таблиц. Список пользованных источников включает 51 наименование.

В первой главе обобщены научные подходы к теоретическим основам бизнес-анализа в деятельности СМП. Для этого представлено описание сущности бизнес-анализа в современных условиях, методов проведения бизнес-анализа процессов в бизнес-структурах в современных условиях, а также особенность бизнес-анализа на логистических предприятиях.

Во второй главе проведен бизнес-анализ экономической деятельности ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС», представленный его как субъект рынка оптовой торговли Свердловской области, рассчитана эффективность бизнес-процессов в ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС».

В третьей главе предложены мероприятия по оптимизации логистической деятельности ООО «МЕГАТРАНССЕРВИС», указаны на риски в его деятельности и определен экономический эффект от их внедрения.

Научная значимость исследования в цели ВКР, так как бизнес-анализ оптово-логистических субъектов не является широко распространённым. Практическая значимость связана с обоснованием мероприятий, которые могут быть внедрены в практику деятельности конкретного субъекта экономики.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-АНАЛИЗА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

* 1. СУЩНОСТЬ БИЗНЕС-АНАЛИЗА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Благодаря целому комплексу мер со стороны российского правительства по поддержке СМП («мораторий на проверки деятельности субъектов СМП, льготная кредитная программа «ФОТ 3:0» с кредитной ставкой 3%, компенсация банковских комиссий и др.» [15, с. 1862]), а также свойственной микросубъектам экономики способности к активной адаптации к изменениям внешней среды, большинство организаций не только сохранили потенциал к стабилизации безопасности бизнеса в условиях конкуренции, но и даже начало расширять сферу своей деятельности.

В то же время А.А. Аненкова и Д.Л. Жучкова, Е.М. Бухвальд отмечают, что «официальная статистика пока не дает объективной картины ситуации в сегменте СМП. Это видно по тому, как не совпадают данные разных официальных структур. Поэтому сложно определить, какие из СМП реально действуют, а сколько находится в «спящем» режиме и/или осуществляют только «теневой» хозяйственный оборот. Правда, при этом хорошо заметно, что СМП крайне неравномерно распределены по экономическим районам (регионам) страны. В результате, имеющаяся информационно-статистическая база не позволяет в полной мере сделать выводы о реальной ситуации с развитием сектора СМП в российской экономике и, соответственно, о мерах, необходимых по ее оптимизации» [14, с.115].

С.А. Ильина указывает на редкое исключение, когда в официальных НПА и регламентах указываются близкие по величине цифровые значения у разных официальных структур: «Для оценки достижения стратегического ориентира «Стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года», указано на увеличение доли СМП в ВВП в 2 раза (с 20% до 40%) при ежегодном приросте указанной доли не менее 1%. Близки, но не идентичны по значению данные для оценки достижения целевого индикатора национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы», в соответствии с которым к 2024 г. доля СМП должна достигнуть 32,5% ВВП России» [23, с. 2424].

В целом, пытаясь обобщить выводы исследователей проблем и путей развития СМП и процесса его государственной поддержки (А. А. Аненкова и Д. Л. Жучкова [13], Е. М. Бухвальд [14], Л. В. Глезман [15], К.Л. Неопуло [35], А.В. Перчян, А.А. Кульбарс, Д.А. Зайцев, и С.И. Штогрин [38], А.В. Полянмн, Ю.П. Соболева и В.В. Тарновский [39], С.Ф. Салихова [43], Р.Т. Тимакова и Е.Д. Минин [47], А.С. Чепало [48], М. Б Щепакин [50; 51], Я.А. Юшкова [52] и др.), целесообразно согласиться с С.Ф. Салиховой в том, что «необходимость анализа и поиска решений проблем, ограничивающих и сдерживающих развитие СМП, приобретает особую актуальность» [43].

Значимая роль в этом процессе может быть отведена бизнес-анализу.

В таблице 1 содержательные отличия экономического анализа хозяйственной деятельности субъектов экономики и бизнес-анализа.

Таблица 1 – Сравнение традиционного экономического анализа и бизнес-анализа [25]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элемент анализа | Традиционный экономический анализ | Бизнес-анализ |
| Определение | «Научная и практическая деятельность по разработке и совершенствованию методов и методик экономического анализа, а также применению их для повышения обоснованности и эффективности управления организацией» [25] | «Деятельность, которая позволяет внедрять изменения в компании путем определения потребностей и рекомендации решений, которые обеспечивают ценность для заинтересованных лиц (свод знаний по бизнес анализу (Business analysis body of knowledge – BABOK): разработан Международным институтом бизнес-анализа (International institute of business analysis – IIBA)» [25] |

Окончание таблицы 1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Элемент анализа | Традиционный экономический анализ | Бизнес-анализ |
| Целевая направленность | «Повышение эффективности функционирования хозяйствующих субъектов и поиск резервов такого повышения» [25] | «Информационное обеспечение эффективного корпоративного управления, которое понимается как система взаимодействия между акционерами и менеджментом компании, а также с другими заинтересованными сторонами с целью реализации интересов собственников и законных прав остальных стейкхолдеров» [25] |
| Предмет | «Причинно-следственные связи экономических процессов и явлений» [25] | «Экономические явления, происходящие в результате осуществления как отдельных бизнес-процессов, так и всей деятельности бизнес-единиц и коммерческих компаний в целом, причинно-следственные связи этих явлений и процессов, а также их соответствие требованиям стейкхолдеров» |
| Объект | «Хозяйствующие субъекты, хозяйственные процессы, экономические результаты их деятельности» [25] | «Бизнес-процессы, бизнес-единицы, бизнес-модели коммерческих компаний, показатели их деятельности, требования стейкхолдеров и внешняя среда» [25] |
| Субъект | Пользователи экономической информации | Стейкхолдеры (заинтересованные лица, заинтересованные стороны) |
| Метод | «Способ (прием) изучения хозяйственных процессов в их становлении и развитии» [25] | «Сравнительное изучение требований ключевых стейкхолдеров коммерческих компаний и соответствующих фактических параметров деятельности этих компаний, выявление на этой основе проблем бизнеса и обоснование путей решения этих проблем» [25] |

Сравнение представленных в таблице 1 данных, с одной стороны, свидетельствует о незначительных отличиях в использовании традиционного экономического анализа и бизнес-анализа для оценки актуального состояния бизнес-структур (значимые отличия – в предмете исследования). С другой стороны, очевиден перекос в сторону привлечения исключительного большого количества сопутствующих аналитических данных при бизнес-анализе.

Представим в таблице 2 классификационные признаки субъектов экономического анализа и бизнес-анализа.

Таблица 2 – Классификационные признаки субъектов двух видов анализа [25]

|  |  |
| --- | --- |
| Субъекты | |
| В экономическом анализе  – пользователи экономической информации | 1. Доступ к информационным потокам организации: |
| 1.1 Внешние – пользуются официальной информацией (инвесторы, банки, поставщики, налоговые органы, контрольно-ревизионные и надзорные структуры, аудиторские фирмы, органы статистики,  Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, поставщики, покупатели, законодательные органы, юристы, пресса, профсоюзы).  1.2 Внутренние – получают любую информацию (в зависимости от уровня статусного ранга), касающуюся деятельности организации и перспектив ее развития (собственники, руководители, персонал) |
| 2. Степень заинтересованности в результатах деятельности организации: |
| 2.1. Основные – непосредственно заинтересованы в результатах деятельности организации (связаны с организацией участием в капитале, долговыми и другими хозяйственными отношениями). |
| 2.2 Не основные – опосредованно заинтересованы в результатах  деятельности организации (используют экономическую информацию  в профессиональных целях, защищают интересы первой группы пользователей) |
| Бизнес-анализ –  стейкхолдеры  (заинтересованные лица, заинтересованные  стороны) | 1. Степень зависимости от организации: |
| 1.1. «Ближние» стейкхолдеры (собственники, руководители, рабочие и служащие компании, потребители ее продукции, партнеры по производственной кооперации, поставщики сырья). 1.2. «Дальние», которых в меньшей степени затрагивает политика этой организации (государственные органы, например) |
| 2. Степень влияния на организацию: |
| 2.1. Основные стейкхолдеры (владельцы контрольного пакета акций, федеральные и местные органы власти, банки, заказчики продукции, ключевые поставщики и т. д.).  2.2. Второстепенные, от которых компания зависит в меньшей степени (акционеры – миноритарии, незначительные партнеры, политические партии и т. п.) |
| 3. Степень участия в деятельности организации: |
| 3.1. Активные стейкхолдеры, реально участвующие в выработке политики компании и принятии управленческих решений (члены правления, совета директоров, топ-менеджеры). 3.2. Пассивные – заинтересованы в работе этой компании, но не желают в ней непосредственно участвовать (значительная часть акционеров, различные общественные движения и др.) |

Обобщая подходы к определению сущности бизнес-анализа, представим следующее определение понятия: бизнес-анализ – использование методов и инструментов экономического анализа для выявления проблемных мест в бизнес-процессах коммерческой деятельности организации. Цель: повысить эффективность бизнес-процессов, найти пути их оптимизации, увеличить прибыль, исключить репутационные потери и т. д. В представленных выше источниках имеются и другие определения: «Бизнес-анализ — это изучение деятельности компании в широком смысле: анализ стратегии развития предприятия, его бизнес-процессов, организационной структуры и парка информационных систем, проектирование и настройка взаимодействия всего этого с бизнес-окружением и внешней средой. Главная цель бизнес-анализа — разработать и внедрить организационные изменения, которые позволили бы компании достичь её основных целей наилучшим образом» [37].

Д. Кузьмин предлагает свой вариант оценки сущности бизнес-анализа (далее – БА/BA – Business Analysis): «Под бизнес-анализом (БА/ВА) обычно понимают комплекс инструментов, с помощью которых можно разобраться в бизнес-процессах компании, понять, как взаимодействуют между собой разные подразделения, отделы и сотрудники. БА/ВА показывает, как организации достичь результатов, какие потенциальные зоны роста существуют и с какими проблемами бизнес может столкнуться в дальнейшем.

БА/ВА проводят, чтобы конкретизировать цели, превратить стратегические задачи в тактический план, определить потребности компании. Заниматься БА/ВА может как сам руководитель, если у него есть нужные компетенции, так и специальный сотрудник-аналитик» [29].

Структура БА/ВА подставлена на рисунке 1.

Рисунок 1 –Структура БА/ВА компании в целом [[1]](#footnote-1)

Если рассматривать БА/ВА как инструмент для реализации проектов, то структура БА/ВА будет несколько иная (рисунок 2).

Основным преимуществом АБП/BPA в сравнении с БА/ВА является возможность анализировать и, следовательно, управлять ведущими бизнес-процессами, согласовывая их оценку с целями, поставленными перед организацией в целом.

Стейкхолдеры получают четкое представление о том, «как есть», что создает оптимальные условия для принятия решений в комплексе.

Рисунок 2 – БА/ВА при анализе проектов [29]

С Хати (S. Hati) , Л. Маас и М. Шанахан (L. Maas, M. Shanahan ) предлагают свои варианты сравнения анализа бизнес-процессов (далее – АБП/BPA – Business Process Analysis ) и БА/ВА (таблица 3).

Если в условиях БА/ВА анализируется в целом организация, включая такие процессы, как, например, подбор персонала, расходование бюджета, то АБП/BPA оценивает каждый алгоритм протекания какого-то процесса, от которого зависит в целом результативность организации.

Таблица 3 – Сравнение БА/ВА с АБП/BPA [53]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры | Анализ бизнес-процессов АБП/BPA | Бизнес-анализ БА/ВА |
| Значение | BPA основывает свой сбор данных и предоставление рекомендаций только на основных операциях организации. | Бизнес-анализ используется для точного определения любых проблем или требований внутри фирмы, включая меры по сокращению расходов, маркетинговые исследования, процедуры найма и финансовый контроль. |
| Применение | Работа в основном связана с логистикой, дилерами, транспортировкой, поставкой сырья, дистрибьюторами и т.д. | В основном он включает в себя работу в офисе над разработкой решений, которые максимизируют ценность бизнеса для заинтересованных сторон. |
| Фокус | Операционный аспект бизнес-процессов заключается в том, что аналитики бизнес-процессов больше сосредотачиваются на своих усилиях в отдельном секторе. Бизнес-модели | Бизнес-аналитики в первую очередь фокусируются на части бизнес-операций, связанной с анализом процессов. |

На рисунке 3 представлены преимущества АБП/BPA.

Стандартными операционными процедурами АБП/BPA являются:

* использование стандартных операционных процедур;
* стандартизация процесса;
* исправление процесса;
* обоснование программного обеспечения после оптимизации алгоритма процесса;
* автоматизация процесса и обучение персонала;
* завершение процесса.

Подведя итог, учтем, что система БА/ВА - это концептуальный и реальный план, который включает в себя и описывает все жизненно важные требования ведения бизнеса.

Рисунок 3 – Преимущества АБП/BPA[[2]](#footnote-2)

1. Составлено автором по: [29] [↑](#footnote-ref-1)
2. Составлено автором по :[29] [↑](#footnote-ref-2)