

УДК 656.07

DOI:10.37890/jwt.vi73.321

Построение процессно-ориентированной системы управления транспортным предприятием в условиях цифровизации экономики

М.И. Классовская

Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, г. Новороссийск, Россия

Аннотация. В статье предлагается алгоритм построения процессно-ориентированной системы управления транспортным предприятием с применением концепции центров финансовой ответственности в условиях цифровизации экономики. Данный алгоритм позволяет своевременно корректировать систему управления, находящуюся под воздействием цифровых факторов, отслеживать движение денежных потоков внутри предприятия, а также оценивать готовность персонала развиваться в рамках стратегического видения компании. Представлены показатели, оценивающие эффективность бизнес-процессов транспортного предприятия. В статье произведена апробация алгоритма на примере Новороссийской транспортно-экспедиторской компании, в том числе рассчитан индекс цифровизации, разработанный автором, произведено моделирование услуги по доставке контейнера, проведено ранжирование индикаторов достижения целей, рассчитан экономический эффект от внедрения цифровых технологий в деятельность предприятия.

Ключевые слова: цифровая экономика, транспортно-экспедиторская компания, система управления, бизнес-процессы, центры финансовой ответственности, индекс цифровизации, индикаторы достижения целей.

Building a process-oriented management system for a transport enterprise in the context of digitalization of the economy

Maria I. Klassovskaya

Admiral Ushakov Maritime State University, Novorossiysk, Russia

Abstract. The article proposes an algorithm for constructing a process-oriented management system for a transport enterprise using the concept of financial responsibility centers in the context of the digitalization of the economy. This algorithm allows to timely adjust the management system, which is under the influence of digital factors, track the cash flow within the enterprise, and also assess the readiness of staff to develop within the framework of the company strategic vision. The indicators evaluating the efficiency of business processes of a transport enterprise are presented. The article tested the algorithm on the example of the Novorossiysk freight forwarding company, including calculating the digitalization index developed by the author. Modeling the container delivery service, ranking goals achievement indicators, and calculating the economic effect of introducing digital technologies into the activities of the enterprise have been carried out.

Keywords: digital economy, freight forwarding company, management system, business processes, financial responsibility centers, digitalization index, goals achievement indicators.

Введение

В современных условиях одно из ключевых направлений деятельности России – цифровизация страны с акцентом на цифровую экономику. Транспортный комплекс выступает важным сектором системы хозяйствования с высокой социально-экономической значимостью.

Успешная реализация цифрового развития транспортного комплекса в значительной степени определяется эффективностью системы управления как на макро-, так и на микроуровне.

Специфика транспортного предприятия предполагает большое разнообразие бизнес-процессов, совокупность которых приводит к достижению цели производственного процесса – доставке груза от производителя к потребителю. В связи с этим появляется необходимость выявления экономической составляющей каждого бизнеса транспортной компании в целом, а также формализации процессов. Сложность работы с бизнес-процессами вызвана непосредственной вовлеченностью в них работников, которые часто не соглашаются подвергаться изменениям даже в условиях очевидно устаревшей бизнес-модели и организационной структуры управления предприятия.

В этой связи построение процессно-ориентированной системы управления транспортным предприятием представляется важной и актуальной задачей в условиях цифровой экономики.

Методы

В процессе написания публикации были применены системно-структурный и сравнительно-аналитический методы, метод группировки и классификации, метод средневзвешенной оценки.

Результаты

Автор предлагает представить совершенствование системы управления транспортным предприятием в условиях цифровизации следующим образом (рис. 1).

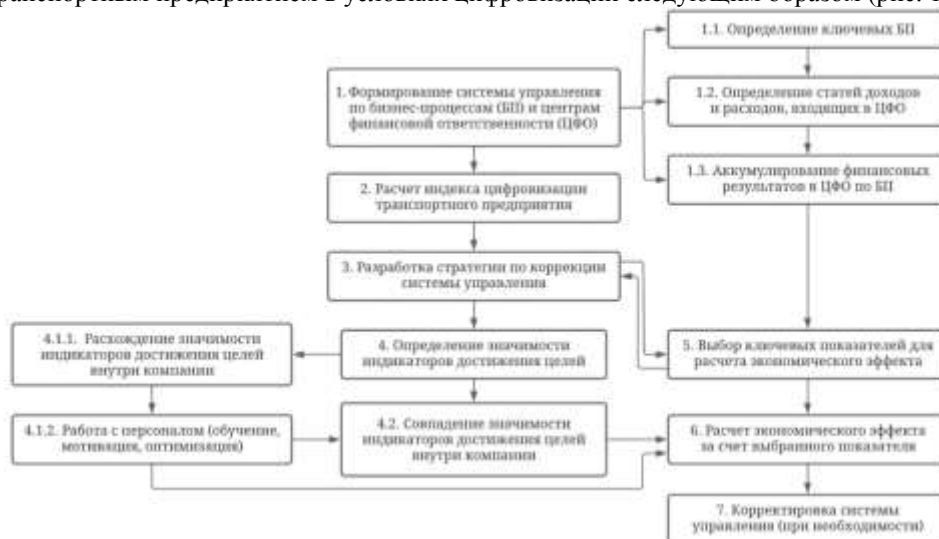


Рис. 1. Алгоритм построения процессно-ориентированной системы управления транспортным предприятием с применением концепции центров финансовой ответственности в условиях цифровизации экономики

Далее представлена апробация предложенного автором алгоритма на ООО «Новоморснаб». ООО «Новоморснаб» – известная транспортно-экспедиторская компания, имеющая высокую репутацию среди припортовых терминалов г. Новороссийска [5].

Шаг 1. Формирование системы управления по бизнес-процессам (БП) и центрам финансовой ответственности (ЦФО).

В настоящий момент ООО «Новоморснаб» имеет функциональную структуру управления, представленную на рис. 2.



Рис. 2. Организационная структура ООО «Новоморснаб»

Ключевые бизнес-процессы ООО «Новоморснаб» и экономические показатели, определяющие их эффективность, представлены в табл. 1. При составлении табл. 1 были использованы результаты ранжирования индикаторов достижения целей [1], а также исследования других авторов [7].

Таблица 1

Проекция бизнес-процессов на ЦФО

Процесс (шаг 1.1)	ЦФО (шаг 1.3)	Выход (шаг 1.2)
Основные бизнес-процессы		
Экспедирование	Центр прибыли	Рентабельность продаж. Рентабельность услуг. Рентабельность основных средств. Прибыль за комплексную обработку одной тонны груза. Экономия денежных средств за счет цифровизации бизнес-процессов
	Центр прямых расходов	Себестоимость экспедирования одной тонны груза. Затраты на аутсорсинг в случае невозможности оказать услугу силами собственных бизнес-процессов. Затраты, обусловленные коммуникацией с сотрудниками государственных органов
	Центр цифровизации	Стоимость программного обеспечения, направленного на автоматизацию процессов экспедирования
Вспомогательные бизнес-процессы		
Перевозка	Центр маржинального дохода	Выручка за перевозку одной тонны груза. Производительность труда в денежном выражении. Производительность транспортного средства в денежном выражении
	Центр прямых расходов	Себестоимость перевозки одной тонны груза
	Центр цифровизации	Стоимость программного обеспечения, направленного на автоматизацию транспортного процесса

Перегрузка	Центр маржинального дохода	Выручка за перевалку одной тонны груза. Производительность труда в денежном выражении. Производительность перегрузочного оборудования в денежном выражении
	Центр прямых расходов	Себестоимость перевалки одной тонны груза
	Центр цифровизации	Стоимость программного обеспечения, направленного на автоматизацию погрузочно-разгрузочных работ
Складирование	Центр маржинального дохода	Выручка за складскую обработку одной тонны груза. Производительность труда в денежном выражении. Производительность складского оборудования в денежном выражении
	Центр прямых расходов	Себестоимость складской обработки одной тонны груза
	Центр цифровизации	Стоимость программного обеспечения, направленного на автоматизацию складских работ. Стоимость средств роботизации склада
Обслуживающие бизнес-процессы		
Безопасность	Центр косвенных расходов	Расходы на оплату труда в рамках бизнес-процесса. Расходы на функционирование бизнес-процесса
	Центр цифровизации	Стоимость программного обеспечения, направленного на защиту информации. Стоимость электронных пломб, обеспечивающих сохранность груза
Бухгалтерский учет	Центр косвенных расходов	Расходы на оплату труда в рамках бизнес-процесса. Расходы на функционирование бизнес-процесса
	Центр финансового учета	Стоимость обработки одного документа. Дебиторская задолженность. Финансовые потери при некачественном оказании услуги
Маркетинг	Центр инвестиций	Стоимость нового оборудования для повышения эффективности бизнес-процессов. Затраты на обучение персонала работе с новым программным обеспечением
	Центр доходов	Стоимость услуг по всем договорам с клиентами
	Центр косвенных расходов	Расходы на оплату труда в рамках бизнес-процесса. Расходы на функционирование бизнес-процесса. Стоимость привлечения одного клиента. Разница между клиентской скидкой и обычной стоимостью услуги. Стоимость потери клиента
	Центр цифровизации	Стоимость программного обеспечения, направленного на коммуникацию с клиентами

Далее обоснуем распределение центров финансовой ответственности.

Центром инвестиций для транспортно-экспедиторской компании является маркетинг, т.к. именно отдел, основная цель которого – привлечение и удержание клиентов, способен эффективно распределить свободные денежные средства для повышения результативности деятельности всего предприятия в целом.

Центром прибыли служит основной бизнес-процесс ООО «Новоморснаб».

Центрами маржинального дохода являются вспомогательные бизнес-процессы компании, т.к. их совокупность составляет основной вид деятельности предприятия.

Центром дохода служит бизнес-процесс маркетинга, т.к. данное подразделение непосредственно работает с клиентами, но транспортно-экспедиторские услуги не оказывает

Экспедирование – это целостный комплекс услуг, которые направлены на доставку грузов, их полное сопровождение и документальное оформление.

Таким образом, в экспедирование включаются услуги по перевозке, перегрузке и складированию товаров, следовательно, данные бизнес-процессы можно назвать вспомогательными. Но клиент может заказать какую-либо одну из вышеперечисленных услуг, соответственно, для него она будет основной.

Согласно классификации организационных процессов, вспомогательные процессы являются центрами косвенных затрат, т.к. производят продукцию (оказывают услуги) для основных бизнес-процессов. Если же данные подразделения оказывают услуги «на сторону», то они автоматически становятся основными процессами [6].

Так как ООО «Новоморснаб» основным видом деятельности называет «Деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками» [4], в бухгалтерском учете экспедирование будет относиться на счет 20 «Основное производство».

Соответственно, и основные, и вспомогательные бизнес-процессы являются центрами прямых расходов. Обслуживающие бизнес-процессы служат центрами косвенных расходов.

Центром финансового учета является бухгалтерия.

Центрами цифровизации будут являться те отделы компании, деятельность которых еще не достаточно оцифрована. В современных условиях большинство предприятий использует специализированное программное обеспечение (ПО) только в бухгалтерском учете.

Шаг 2. Расчет индекса цифровизации ООО «Новоморснаб», выполненный на основе разработанной автором методики, представлен в табл. 2.

Таблица 2

Индекс цифровизации ООО «Новоморснаб» в 2021 г.

Численность, чел.	162
Выручка, руб.	886 901 648
email	0,035
Телефон	0,035
Мессенджеры	0,040
Социальные сети	0,045
Личные встречи	0,070
Конференции	0,100
Excel	0,125
Сайт без кабинета/с кабинетом	0,200
Customer relationship management, 1С	-
Блок «Клиенты»	0,650
Microsoft Excel	0,200
Мой склад (Robotic process automation)	-
Warehouse management system/Warehouse control system	-

Блок «Склад»	0,200
GPS (да/нет)	1,000
Блок «Контроль транспортного средства»	1,000
Электронный документооборот (нет/частично/целиком внутренний/целиком внешний)	0,330
Блок «Электронный документооборот»	0,330
Смарт-контракты	-
RFID	-
Блок «Блокчейн»	0,000
Цифровая платформа (да/нет)	0,000
Блок «Цифровая платформа»	0,000
Microsoft Excel	0,800
Monitask (или свое ПО)	-
Блок «Учет производительности труда»	0,800
Существует ли неиспользуемое ПО (да/нет)	-
Блок «Степень внедрения»	1,000
Удовлетворение уровнем цифровизации (да/нет)	-
Блок «Уровень удовлетворения»	0,000
Среднее	0,442
Комментарии предприятия: У компании не хватает денежных средств на цифровизацию. Сотрудники компании не хотят подвергаться изменениям. Нет специалистов, которые внедряют цифровые технологии. Отсутствие стратегии по внедрению цифровых технологий. Отсутствие необходимого программного обеспечения.	

Шаг 3. Разработка стратегии по коррекции системы управления.

Проанализировав индекс цифровизации ООО «Новоморснаб», автору представляется возможным сделать следующие выводы:

- 1) компания имеет низкий уровень цифровизации по следующим направлениям: складская деятельность, документооборот;
- 2) компания не использует в своей деятельности цифровые платформы и блокчейн-технологии;
- 3) руководство компании не в полной мере удовлетворено уровнем цифровизации;
- 4) компания не имеет четкого видения стратегического направления развития в условиях цифровизации экономики;
- 5) в компании присутствует такая проблема, как нежелание сотрудников подвергаться изменениям;

- 6) представленное на рынке информационных технологий программное обеспечение не учитывает специфику работы данной компании, поэтому имеется потребность в разработке собственного ПО;
- 7) компания испытывает трудности как с подбором подходящих специалистов, требующихся для разработки специализированного ПО, так и с наличием необходимых цифровых компетенций собственного персонала для работы в новых условиях;
- 8) компания не придает значение тому, что в бюджет расходов необходимо закладывать затраты на цифровизацию деятельности, что в стратегической перспективе увеличит ее финансовые результаты и конкурентоспособность.

Для разработки стратегии по коррекции системы управления ООО «Новоморснаб» в условиях цифровизации экономики автор предлагает рассмотреть процесс оказания услуги по доставке контейнера (рис. 3).

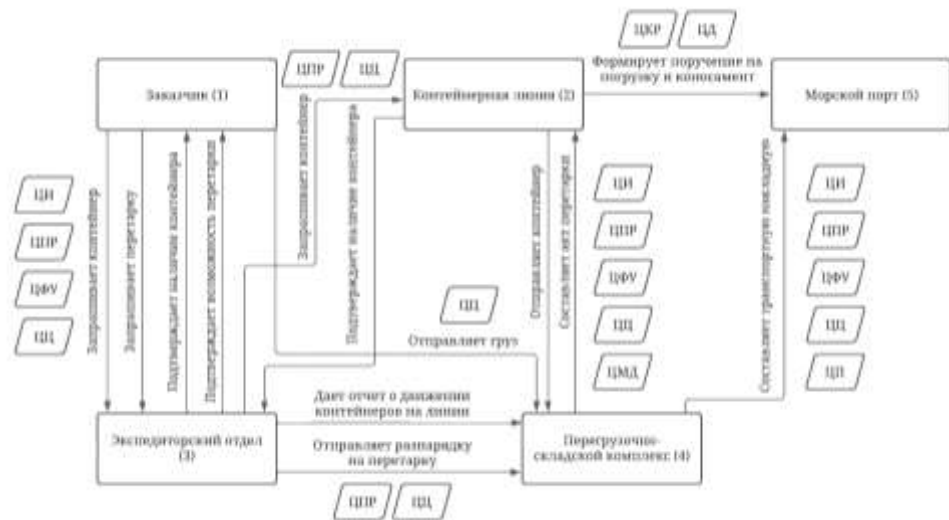


Рис. 3. Моделирование услуги по доставке контейнера

Для разработки стратегии также следует рассмотреть структуру выручки предприятия (табл. 3).

Таблица 3

Структура выручки ООО «Новоморснаб» в 2021 г.

Наименование	Сумма, руб.	Удельный вес, %
Стоянка автомашин 20%	10 756 273	1,21%
Товар 0%	22 207 697	2,50%
Услуги прочие	321 043	0,04%
Услуги аренды	63 041 204	7,11%
Экспедиторские услуги 0%	675 233 377	76,13%
Экспедиторские услуги 20%	115 342 054	13,01%
Итого:	886 901 648	100,00%

Таким образом, проанализировав индекс цифровизации, процесс работы с контейнерами и структуру выручки ООО «Новоморснаб», автор исследования делает вывод, что в настоящий момент компания нуждается в цифровой трансформации бизнес-процессов «Перегрузка» и «Складирование». В пределах перегрузочно-складского комплекса сконцентрировано наибольшее количество центров финансовой ответственности, а также погрузочно-разгрузочные работы являются узким местом логистической системы, в котором наиболее часто происходят потери времени.

Далее автор предлагает следующие составляющие стратегии по коррекции системы управления ООО «Новоморснаб». Сначала необходимо подобрать программное обеспечение, на основе которого будет разработан персональный продукт для ООО «Новоморснаб».

Таким программным обеспечением может стать система управления работы тыловым контейнерным терминалом (сухим портом) Solvo.TOS_Inland [8].

Стоимость данного программного обеспечения составляет 140 тыс. руб.

Программное обеспечение «из коробки» не способно удовлетворить все потребности компании. По этой причине ПО нуждается в доработке. Возможно ли это на практике?

Программным кодом системы владеет компания «СОЛВО». Система имеет возможность быть конфигурируемой специально обученным персоналом заказчика на ту глубину, которая заложена при согласовании дизайна проекта.

Таким образом, внесение изменений в программное обеспечение возможно. Для этого требуется найти специалиста с соответствующей квалификацией. Несмотря на развитие рынка цифровых услуг, на онлайн-биржах по поиску специалистов для разработки программного обеспечения все еще существует риск получить услуги ненадлежащего качества. Поэтому автор предлагает воспользоваться специализированным местом для подбора необходимого сотрудника – выставкой «Информационные и коммуникационные технологии», ежегодно проходящей в г. Москва [2].

Для этого необходимо отправить в командировку владельца бизнес-процессов «Перегрузка» и «Складирование» (начальника перегрузочно-складского комплекса). Соответственно, будут понесены расходы по проезду – 10 тыс. руб., расходы по найму жилого помещения – 5 тыс. руб., дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства – 5 тыс. руб.

Предположим, что в процессе выставки необходимый специалист найден. Час работы такого специалиста будет стоить 1,5 тыс. руб. Заявленный фронт работы требует 40 часов рабочего времени (оптимизация программного обеспечения под потребности ООО «Новоморснаб»). Таким образом, стоимость услуг составит 60 тыс. руб.

Перейдем к закупке необходимого оборудования, необходимого для работы программного обеспечения:

- 4) 1. Промышленный Wi-Fi роутер – 15 тыс. руб.
- 5) 2. Прочный мобильный компьютер – 175 тыс. руб. Необходимо 5 единиц на бригаду перегрузочно-складского комплекса.
- 6) 3. Система позиционирования – 450 тыс. руб.
- 7) 4. Компьютер для установки на транспортное средство – 200 тыс. руб. Необходимо установить на все перегрузочное оборудование компании (15 единиц).

Установка оборудования и обучение персонала работе входит в стоимость услуг компании «СОЛВО».

Шаг 4. Определение значимости индикаторов достижения целей. Чтобы определить, существует ли расхождение мнений между менеджментом компании и ее работниками, необходимо провести ранжирование индикаторов достижения целей

среди персонала, вовлеченного в бизнес-процессы «Перегрузка» и «Складирование» по методике, приведенной в [1]. К руководителям, вовлеченным в данный бизнес-процесс, можно отнести генерального директора, главного инженера, сменных начальников перегрузочно-складского комплекса, начальника склада и заведующих складом. В состав специалистов входят ведущий специалист по работе с железной дорогой, инженеры, водители погрузчиков, стропальщики, диспетчеры, тальманы, агенты, разнорабочие. Результаты ранжирования представлены в табл. 4.

Таблица 4

Результаты опроса работников перегрузочно-складского комплекса ООО «Новоморснаб»

Руководители	Специалисты
Показатели эффективности внутренних процессов	Показатели эффективности системы управленческой отчетности
Показатели эффективности системы управленческой отчетности	Показатели эффективности внутренних процессов
Показатели кадрового потенциала	Показатели цифровизации
Показатели производительности	Показатели кадрового потенциала
Показатели конкурентоспособности	Показатели конкурентоспособности
Показатели цифровизации	Показатели уровня сервиса, предлагаемого клиентам
Показатели уровня сервиса, предлагаемого клиентам	Экономические показатели
Экономические показатели	Показатели производительности

По результатам опроса работников перегрузочно-складского комплекса ООО «Новоморснаб» были подтверждены разногласия в видении стратегического направления развития компании, выявленные также при расчете индекса цифровизации.

Соответственно, алгоритм построения системы управления ООО «Новоморснаб» выходит на шаг 4.1.1. Расхождение значимости индикаторов достижения целей внутри компании.

Поэтому, чтобы выйти на шаг 4.2., необходимо провести работу с персоналом ООО «Новоморснаб» по сопротивлению инновациям (шаг 4.1.2). В этих целях менеджменту компании предлагается пройти курс «Управление изменениями. Практикум», в программу которого входит решение проблем трудностей с внедрением изменений и столкновения с сопротивлением переменам [10].

Данный курс необходимо пройти владельцу бизнес-процессов «Перегрузка» и «Складирование» – начальнику перегрузочно-складского комплекса (2 штатных единицы), а также его непосредственным начальникам (главный инженер и генеральный директор). Стоимость курса составляет 25 тыс. руб.

Автором планируется, что при помощи обучения менеджмент компании сможет подготовить коллектив к изменениям и выйти на шаг 4.2. Совпадение значимости индикаторов достижения целей внутри компании.

Все расходы компании по стратегическому направлению представлены в табл. 5.

Таблица 5

Инвестиции ООО «Новоморснаб» в цифровую трансформацию бизнес-процессов

Статья расходов	Необходимое количество	Итого требуется, руб.
ПО Solvo.TOS Inland	1	140 000
Командировка	1	20 000
Оптимизация ПО	1	60 000
Wi-Fi роутер	1	15 000
Мобильный компьютер	5	875 000

Система позиционирования	1	450 000
Компьютер для ТС	15	3 000 000
Курсы повышения квалификации	4	100 000
Всего	29	4 640 000

Шаг 5. Выбор ключевых показателей для расчета экономического эффекта. Далее необходимо рассчитать экономический эффект от цифровизации бизнес-процессов. В табл. 1 одним из показателей, измеряющих эффективность вспомогательных бизнес-процессов, является производительность труда. Сначала автор предлагает рассмотреть производительность труда перегрузочно-складского комплекса до цифровизации на примере обработки контейнера. В качестве груза взят цинк в чушках. Совокупное время на обработку одного контейнера до цифровизации бизнес-процессов составляет 3,7 часа.

По экспертной оценке компании «СОЛВО», рост производительности труда за счет специализированного программного обеспечения может составить 15-25%. Возьмем значение 15%, следовательно, время на обработку одного контейнера после цифровизации бизнес-процессов составит 3,15 часа.

Шаг 6. Расчет экономического эффекта за счет выбранного показателя. Таким образом, экономия времени составит 0,55 чел.-ч на 1 контейнер. Контейнерооборот ООО «Новоморснаб» в 2021 г. составил 33436 TEU.

Следовательно, экономия времени за год составит: $33436 \cdot 0,55 = 18556,98$ чел.-ч.

Это значит, что компания сможет дополнительно обработать: $18556,98 / 3,15 = 5900$ TEU.

Результат повышения эффективности управления транспортно-экспедиторской компанией за счет цифровизации бизнес-процессов автор предлагает представить в следующем виде:

$$\Theta = \frac{(Д + \Delta Д) - (З + \Delta З)}{З + \Delta З} \quad (1)$$

где Θ – результат повышения эффективности управления транспортно-экспедиторской компании за счет цифровизации бизнес-процессов;

Д – доходы транспортно-экспедиторской компании;

$\Delta Д$ – дополнительные доходы транспортно-экспедиторской компании, получаемые за счет цифровизации бизнес-процессов;

З – расходы транспортно-экспедиторской компании;

$\Delta З$ – дополнительные расходы транспортно-экспедиторской компании, вызываемые цифровизацией бизнес-процессов.

В качестве доходов и расходов компании автор использует финансовые показатели по экспедиторским услугам в 2021 г.

Дополнительные доходы транспортно-экспедиторской компании можно рассчитать, умножив прирост контейнерооборота на доходную ставку. Средняя ставка за перевалку 1 тонны груза составляет 1,5 тыс. руб. [9]. Как правило, транспортно-экспедиторская компания закладывает в тариф 30% прибыли, следовательно, средняя себестоимость услуги составит 1,05 тыс. руб. Один TEU – это примерно 14 тонн груза [3].

Подставим значения в формулу 1:

$$\Theta = \frac{(790\,575\,431 + 1\,500 \cdot 5\,900 \cdot 14) - (731\,920\,909 + 4\,640\,000 + 1\,050 \cdot 5\,900 \cdot 14)}{731\,920\,909 + 4\,640\,000 + 1\,050 \cdot 5\,900 \cdot 14} = 0,11 \text{ (11\%)}$$

Сравним результаты ООО «Новоморснаб» до и после цифровизации бизнес-процессов в табл. 6.

Таблица 6

Результаты ООО «Новоморснаб» до и после цифровизации бизнес-процессов

Показатель	До цифровизации	После цифровизации	Темп роста, %
Время обработки одного контейнера, чел.-ч	3,7	3,15	85
Контейнерооборот, TEU	33436	39336	118
Производительность труда, TEU	393,36	462,78	118
Производительность труда, руб.	9300887,42	10758650,74	116
Выручка от экспедирования, руб.	790575431	914485313	116
Расходы по экспедированию, руб.	731920909	818657827	112
Прибыль от экспедирования (до налогообложения), руб.	58654522	95827486	163
Рентабельность услуг, %	8	12	146

Таким образом, совершенствование системы управления транспортно-экспедиторской компанией на основании алгоритма, предложенным автором, проведено успешно.

Шаг 7. Корректировка системы управления. Данный шаг компании рекомендуется использовать, если плановые показатели сильно отклоняются от значений, рассчитанных автором.

Используя данный алгоритм, также можно проанализировать другие бизнес-процессы ООО «Новоморснаб», и провести коррекцию системы управления, исходя из других показателей центров финансовой ответственности.

Заключение

Цифровая среда трансформирует систему менеджмента транспортного предприятия, что доказывает объективную необходимость изменения теоретических и практических положений и подходов к ее построению, в том числе введения в институциональную среду правил по определению уровня цифровизации.

В процессе исследования был разработан алгоритм построения системы управления транспортным предприятием, при помощи которого представляется возможным провести коррекцию системы управления в связи с введением в институциональную среду цифрового фактора.

Существует возможность применить данный алгоритм и для предприятий других отраслей, в этом случае необходимо:

- 1) установить бизнес-процессы, протекающие на предприятии;
- 2) определить показатели, при помощи которых можно оценить эффективность деятельности исследуемого предприятия;
- 3) изменить методику расчета индекса цифровизации, заложив в него цифровые технологии, используемые в исследуемой отрасли.

Список литературы

1. Ботнарюк М.В., Классовская, М.И. Определение значимости индикаторов достижения целей при построении системы управления предприятий транспортной отрасли в цифровой экономике // Морские интеллектуальные технологии. – 2021. – №2 (53). – С. 146–152.
2. Выставка СВЯЗЬ-2023. – URL: <https://www.sviaz-expo.ru/> (дата обращения 05.07.2022).
3. Грузооборот. – URL: <https://www.nle.ru/news/company/detail.php?ID=149> (дата обращения 07.07.2022).
4. Организация ООО «Новоморснаб». – URL: <https://www.list-org.com/company/524721> (дата обращения 29.11.2021).

5. Официальный сайт ООО «Новоморснаб». – URL: <http://www.novomorsnab.ru/> (дата обращения 25.04.2021).
6. Салмин П.С., Салмина Н.А. Структурирование организационных процессов в зависимости от типа ЦФО // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. – 2015. – №43. – С. 237–244.
7. Салмин П.С., Салмина Н.А. Формирование финансового результата транспортного холдинга по центрам финансовой ответственности // Вестник Волжской государственной академии водного транспорта. – 2014. – №41. – С. 268–276.
8. Система управления ж/д контейнерным терминалом. – URL: <https://www.solvo.ru/solutions/ports-terminals/inland-container-terminal/> (дата обращения 05.07.2022).
9. Тарифы на погрузку и выгрузку экспортных, импортных и транзитных грузов, осуществляемых ПАО «НМТП». – URL: http://www.nmtp.info/content/holding/downloads/2022/Tarif%20na%20PRR%20export_import_tranzit_2022.pdf (дата обращения 07.07.2022).
10. Управление изменениями. Практикум. – URL: <https://www.toptrening.ru/trainings/27907/#35209> (дата обращения 05.07.2022).

References

1. Botnaryuk M.V., Klassovskaya, M.I. Opredelenie znachimosti indikatorov dostizheniya tselei pri postroenii sistemy upravleniya predpriyatii transportnoi otrasli v tsifrovoi ehkonomike [Determining the significance for indicators of achieving goals when building a management system for transport enterprises in the digital economy]. Morskije intellektual'nye tekhnologii [Marine intellectual technologies], 2021, no. 2 (53), pp 146—152.
2. Vystavka SVYAZ'-2023 [Exhibition SVYAZ-2023]. Available at: <https://www.sviaz-expo.ru/> (accessed 05.07.2022).
3. Gruzooborot [Cargo turnover]. Available at: <https://www.nle.ru/news/company/detail.php?ID=149> (accessed 07.07.2022).
4. Organizaciya ООО «Novomorsnab» [Organization LLC Novomorsnab]. Available at: <https://www.list-org.com/company/524721> (accessed 29.11.2021).
5. Oficial'nyj sajt ООО «Novomorsnab» [Official website of LLC Novomorsnab]. Available at: <http://www.novomorsnab.ru/> (accessed 25.04.2021).
6. Salmin P.S., Salmina N.A. Strukturirovanie organizacionnyh processov v zavisimosti ot tipa CFO [The structuring of organizational processes depending on the type of CFD]. Vestnik Volzhskoj gosudarstvennoj akademii vodnogo transporta [Volga State University of Water Transport], 2015, no. 43, pp 237—244.
7. Salmin P.S., Salmina N.A. Formirovanie finansovogo rezul'tata transportnogo holdinga po centram finansovoj otvetstvennosti [The generation of financial results of transportation holding by the centers of financial responsibility]. Vestnik Volzhskoj gosudarstvennoj akademii vodnogo transporta [Volga State University of Water Transport], 2014, no. 41, pp 268—276.
8. Sistema upravleniya zh/d kontejnernym terminalom [Railway container terminal management system]. Available at: <https://www.solvo.ru/solutions/ports-terminals/inland-container-terminal/> (accessed 05.07.2022).
9. Tarify na pogruzku i vygruzku eksportnyh, importnyh i tranzitnyh грузов, osushchestvlyаемых ПАО «НМТП» [Tariffs for loading and unloading of export, import and transit cargo carried out by JSC NCSP]. Available at: http://www.nmtp.info/content/holding/downloads/2022/Tarif%20na%20PRR%20export_import_tranzit_2022.pdf (accessed 07.07.2022).
10. Upravlenie izmeneniyami. Praktikum [Change management. Workshop]. Available at: <https://www.toptrening.ru/trainings/27907/#35209> (accessed 05.07.2022).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Классовская Мария Ивановна, преподаватель кафедры экономической теории, экономики и

Maria I. Klassovskaya, lecturer of the economic theory, economics and management

менеджмента, Государственный морской университет (ФГБОУ ВО «ГМУ им. адм. Ф.Ф. Ушакова»), 353900, г. Новороссийск, пр. Ленина, 93, e-mail: mariaklass@mail.ru

department, Admiral Ushakov Maritime State University, 93, Lenin's avenue, Novorossiysk, 353900, e-mail: mariaklass@mail.ru

Статья поступила в редакцию 31.08.2022; опубликована онлайн 20.12.2022.
Received 31.08.2022; published online 20.12.2022.