

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 «Менеджмент»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Повышение эффективности деятельности предприятия на основе логистики (на примере ООО «Уренгойгидромеханизация»)»

Студент

С.А. Бурлаков

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

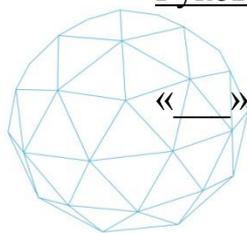
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«    »

20     г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Бурлаков Сергей Анатольевич

Тема работы: «Улучшение финансовых результатов деятельности предприятия на основе Логистики (на примере ООО «Уренгойгидромеханизация»)»

Научный руководитель: к.э.н, Доцент департамента бакалавриата, Светлана Юрьевна Данилова

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования - представить улучшение финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики (на примере ООО «Уренгойгидромеханизация»).

Объект исследования – ООО «Уренгойгидромеханизация».

Предмет исследования – финансовые результаты деятельности предприятия на основе логистики.

Методы исследования – анализ, синтез, сравнение, сопоставление, методика разработки системы сбалансированных показателей.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в работе была предпринята попытка рассмотреть возможные варианты такой системы, которые при правильной обработке могут быть использованы ООО «Уренгойгидромеханизация» для реализации с целью увеличения финансовых результатов на основе Логистики. Систематическое уменьшение себестоимости продукции выступает как одно из ключевых средств роста прибыльности предприятия. Отсюда формирование и внедрение мер с целью снижения себестоимости прямо воздействует на улучшение различных эффективных организационных показателей типа прибыли и рентабельности.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения с помощью материалов в подразделах 2.2, 3.1 и 3.2 и приложения

могут быть применены различными специалистами организации, которые выступают объектом исследования.

Структура и объем работы. Данная работа включает введение, три раздела, заключение, список литературы из 32 источников. Величина общего объема работы, за исключением приложений, составляет 68 страниц машинописного текста, имеется 11 таблиц и 9 рисунков.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы системы показателей логистической системы с целью оказания влияния на финансовые результаты деятельности предприятия .....	8
1.1 Содержание влияния логистики на финансовые результаты деятельности предприятия .....	8
1.2 Система показателей эффективности логистической системы .....	10
2 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия на примере ООО «Уренгойгидромеханизация» .....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	25
2.2 Оценка финансовых результатов деятельности предприятия.....	38
3 Разработка мероприятий по улучшению финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики на примере ООО «Уренгойгидромеханизация».....	46
3.1 Пути увеличения финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики.....	46
3.2 Экономическое обоснование предложенных мероприятий .....	54
Заключение .....	58
Список используемой литературы .....	61

## Введение

Актуальность темы исследования связана с тем, что компании, которые организуют логистические услуги на своих предприятиях, обязательно должны оценивать свои результаты финансовой деятельности с учетом логистики. Это осуществляется в форме обратной связи – присвоение блокам управления – принятие решений логистической службой – их реализация – оценка работы блока управления.

Эффект в логистической системе – недостаточно развитое и исследованное понятие. Другими словами, нет единого взгляда на его определение. Эффективность логистики часто рассматривается как способность логистики достигать своих целей, но главная проблема в использовании этого подхода заключается в том, что логистика может выполнять свою функцию, но не свою цель. Следовательно, эффективность логистической системы, которая может быть определена различными ключевыми показателями эффективности, должна рассматриваться как мера достижения результата логистической функции.

Эффективность логистики на предприятии может быть повышена с помощью экстенсивных факторов (расширение логистики, количественный рост с качественной неизменной логистикой), интенсивных факторов (то есть качественное улучшение системы логистики, более рациональное использование доступных ресурсов). Как правило, создается впечатление, что любая организация или предприятие, которое создает логистику и создает логистическую систему, которая отвечает ее целям, сначала пытается оценить ее фактическую или потенциальную эффективность, и поэтому важны показатели, которые определяют эффективность существующей логистической системы. Для оценки эффективности компании руководство должно четко сформулировать стратегические цели предприятия и разработать систему ключевых показателей эффективности и определить целевое значение для каждого показателя. При разработке этих показателей

пользователи сталкиваются с проблемой установки набора ключевых показателей для оценки и расчета интегрального показателя эффективности для рассматриваемой подсистемы. Каждая функциональная подсистема имеет ряд пользовательских функций, в этом контексте менеджеры тратят много ресурсов на поиск именно тех индикаторов, которые будут отвечать всем требованиям конкретной подсистемы. Поэтому важно оценить эффективность системы управления логистикой, чтобы рассмотреть систему ключевых показателей эффективности (KPI), которая имеет несколько преимуществ. Разработка количественно измеримых и надежных KPI способствуют достижению стратегических целей компании, повышению эффективности ее бизнес-процессов в целом и каждого отдела, и сотрудника. Эти характеристики будут ключевыми показателями эффективности KPI - набором качественных и количественных параметров для деятельности по транспортировке и хранению, значения которых измеряют достижение целей и необходимость корректирующих действий.

Цель работы: представить улучшение финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики (на примере ООО «Уренгойгидромеханизация»).

Задачи исследования:

1. Изучить теоретические основы системы показателей логистической системы с целью оказания влияния на финансовые результаты деятельности предприятия.

2. Провести анализ финансовых результатов деятельности предприятия на примере ООО «Уренгойгидромеханизация».

3. Разработать мероприятия по улучшению финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики на примере ООО «Уренгойгидромеханизация».

Объект исследования: ООО «Уренгойгидромеханизация».

Предмет исследования: финансовые результаты деятельности предприятия на основе логистики. Методы исследования: анализ, синтез,

сравнение, сопоставление, методика разработки системы сбалансированных показателей.

1 Теоретические основы системы показателей логистической системы с целью оказания влияния на финансовые результаты деятельности предприятия

1.1 Содержание влияния логистики на финансовые результаты деятельности предприятия

Основной задачей построения модели логистики распределения для предприятия является управление потоками продукции и создание логистической инфраструктуры, обеспечивающей своевременную доставку соответствующих материальных запасов на предприятии.

Основные принципы распределительной логистики:

1. Планирование и управление распределением материальных потоков с точки зрения целостности и взаимозависимости всех элементов в процессе продажи продукта.

2. Координировать все процессы распространения продукции, начиная с планирования производства товарной продукции и заканчивая доставкой продукции покупателям.

3. Управление запасами для постоянной поддержки клиентов.

4. Описание логистических бизнес-процессов управления запасами и товарными продуктами и их интеграции в общую систему бизнес-процессов.

5. Логистические расходы по всей цепочке поставок.

6. Развитие логистических услуг.

Компания использует системный подход для построения модели логистики распределения. Это связано с тем, что основным предметом логистической системы является материальный поток, начиная с принятия заявки покупателя и заканчивая доставкой продукции [8].

Основные особенности распределительной логистики включают в себя:

- планирование, организация и управление транспортными и транспортными процессами в логистической системе в постпроизводственный период;

- управление запасами;

- быстрая обработка заказов клиентов на доставку товара;

- оборудование, упаковка и другие логистические операции по подготовке товарной продукции к распространению;

- рациональная транспортная организация;

- управление поставками и управление поставками [10].

Отдел логистики выполняет функции планирования и управления материальными потоками предприятия, координирует отдел продаж и производственные подразделения предприятия для обеспечения своевременного и полного соответствия требованиям заказчика.

Для решения вопросов оптимизации распространения необходимо убедиться, что все ссылки в процессе перемещения коммерческих продуктов проверены. При создании оптимальных схем распределения по всей цепочке поставок продукта до конечного потребителя следует учитывать следующие параметры: минимальное время доставки, максимальные логистические услуги, максимальный уровень прибыли, минимальные затраты [15].

Цели, которые должны быть достигнуты в процессе деятельности отдела логистики распределения:

- объединяет планирование производства и процесс распределения товарной продукции для эффективного управления запасами;

- создать автоматизированную систему обработки заказов, которая позволяет быстро и эффективно обрабатывать большое количество заявок;

- создание единой транспортно-складской системы, обеспечивающей быструю доставку продукции потребителю;

- оптимизация систем распределения продукции для сокращения времени и стоимости заказов клиентов;

- разработка оптимальных систем хранения и заправки на складах компании.

Логистическая деятельность ориентирована на следующие тактические задачи:

- определение потребности в материальных ресурсах для создания единой системы транспортировки и хранения (определение объема и направления перевозки, количества и вида требуемого транспорта, количества и объема складов);

- оптимизация системы управления запасами;
- разработка алгоритмов процессов приема и обработки заказов;
- разработка эффективных систем транспортировки продукции со складов компании;

- оптимизация доставки и управления транспортом;

- разработка оптимальных схем хранения;

- сократить общие затраты на логистику;

- повышение качества логистических услуг.

Разделение структурных подразделений связано с различиями в функциях. Одной из основных задач отдела логистики дистрибуции является создание интегрированной, эффективной системы регулирования и контроля материальных потоков и связанных с ними информационных потоков, обеспечивающих высокое качество продукции [14].

Таким образом, успешная логистическая дистрибуция приводит к снижению общих логистических затрат для предприятия в целом. Эффективность отдела логистики будет оцениваться с использованием ключевых показателей эффективности (KPI) в соответствии с методом сбалансированной системы показателей. Список и приблизительные значения ключевых индикаторов могут изменяться по мере необходимости.

## 1.2 Система показателей эффективности логистической системы

Традиционно измерение эффективности бизнеса в первую очередь направлено на изучение его количественных показателей из систем бухгалтерского и управленческого учета, которые не дают полной картины состояния организации и не позволяют составить точный прогноз ее развития.

В этом отношении требуются более сложные и эффективные способы оценки деятельности всего предприятия путем измерения качественных компонентов, таких как кадровый потенциал, гибкость логистических услуг, надежность бизнес-процессов, использование инноваций в управлении, взаимоотношения с потребителями и т. д. [4].

Это также относится к управлению логистической системой, где предлагается использовать не только количественные показатели для оценки эффективности, но и качественные, которые оценивают удовлетворенность клиентов, гибкость и эффективность как внутренних административных и технологических процессов, так и внешних логистических операций, и потенциала обслуживающего персонала. Эти показатели в свою очередь обеспечивают финансовый успех компании. Этот факт учитывает эти показатели, взаимосвязь которых сложно описать формально. Качественные показатели по своей природе являются ведущими, поскольку они позволяют своевременно принимать решения о предотвращении любой ситуации и адекватно оценивают текущие процессы в обществе, а также долгосрочные управленческие воздействия.

Для реализации КРІ необходимо учитывать специфику каждого сектора экономики и определение ключевых показателей. Что касается управления, значительный опыт был накоплен в разработке ключевых показателей эффективности (КРІ) [10], но есть много других областей, для которых необходимо разработать индикаторы и системы индикаторов, чтобы помочь решить проблемы и найти необходимые решения. Одним из таких направлений является логистика, бизнес-процессы, которые в ней

происходят, и система взаимосвязей между логистическими услугами компании и внутренними структурными различиями и внешней средой.

На основе разработки ключевых показателей эффективности (KPI) можно определить, какие процессы можно отслеживать и измерять в цепочке создания стоимости, с которой работают логистические службы [3].

Выбор поставщика в системе показателей эффективности логистической системы. Основное различие в работе с KPI в логистике заключается в том, что многие KPI измеряют эффективность внешних факторов, а не внутренних процессов. В то же время эти показатели, как правило, оказывают серьезное влияние на KPI внутреннего процесса.

Фактически, это очень близко к подходу, известному как обеспечение качества, когда принимаются меры, которые не указывают на качество продукта или услуги, непосредственно потребленной, но на уровень и объем деятельности, выполняемой подрядчиком, что исключает возможность несоответствующей продукции превышает объем производителя. Например, можно оценить поставщиков с точки зрения финансовой устойчивости, уровня производственной культуры, средств и методов контроля качества, технической компетентности, управленческой компетентности, способности поддерживать электронный документооборот и автоматизацию взаимодействия, возможности своевременного выполнения, качества обслуживания, отзывы существующих клиентов.

Если параметры отсортированы и назначен соответствующий вес, можно получить полный KPI для поставщика. В свою очередь, внутренними KPI для логистических услуг будет точность оценки поставщика - степень, в которой предварительная оценка соответствует поставщику.

Управление запасами в системе показателей оценки эффективности логистической системы. В логистической и закупочной деятельности, которая тесно связана с производством, маркетингом и другими услугами, всегда необходимо уравнивать конфликт требований на складе [12]. Производство и маркетинг хотят видеть много для непрерывной работы и

быстрого выполнения заказа, в то время как финансисты видят замороженный оборотный капитал в запасах. Самый важный способ улучшить управление запасами - это не только специализированный отдел - взаимодействие и обмен информацией с соответствующими подразделениями: производством, продажами и маркетингом. Каждое из этих подразделений заинтересовано в достижении своих целей и производительности и убеждает службу логистики в необходимости поддерживать высокий уровень запасов, потому что им будет легче достичь своих целей.

Организация отношений в рамках логистики возможна с помощью компромиссной теории. Именно на ее основе достигается эффект, уравнивающий систему в целом. Что касается распределения продукции, принимаются решения, которые оказывают положительное влияние на снижение общих затрат или увеличение общей прибыли, хотя и за счет отдельных отделов компании [11].

Для правильного управления запасами их структура и качественно-количественные характеристики должны анализироваться с точки зрения экономии, рентабельности и эффективности использования. Таким образом, ряд KPI может быть определен в каждой из этих групп. Например, такие ключевые показатели эффективности, как: покупная цена и изменение во времени, будут показателями сбережений; стоимость потери при хранении, например, из-за усадки, протечки, ржавчины и т. д.; стоимость хранения; расходы на организацию складских операций и содержание складской инфраструктуры; средняя стоимость содержания запасов.

В группе KPI, связанной с прибыльностью, можно выделить: количество позиций на складе; количество в штуках, метрах и т. д., сколько единиц продукции хранится на складе; частота оборота продукции; среднее время хранения каждой поддерживаемой позиции; скорость выбора продукции на складе.

Группа эффективности инвентаризации КРІ может включать следующие ключевые показатели эффективности: достигнутая внутренняя и внешняя удовлетворенность клиентов; стоимость потери склада (то есть один и тот же показатель может быть в двух группах); частота оборота; сокращение базы снабжения.

Оценка поставщика в системе показателей оценки эффективности логистической системы. Эта деятельность имеет две основные цели: обеспечить соответствие поставщика политике закупок компании для поставщика; мотивировать поставщиков для улучшения качества по доставке.

Ключевые показатели эффективности, которые можно использовать для первоначальной и периодической оценки поставщиков, описаны выше, поэтому можно сосредоточиться на ключевых показателях эффективности, которые могут выполнять мотивирующую функцию. Во-первых, такие КРІ должны создаваться совместно и быть значимыми как для компании-поставщика, так и для компании-покупателя. Во-вторых, эти КРІ должны оцениваться не денежными средствами, в противном случае поставщик будет воспринимать их не как мотивирующие КРІ, а как дополнительный набор недоговорных штрафов, которые вряд ли будут способствовать сотрудничеству. В-третьих, стороны должны согласиться с тем, что в случае неудовлетворительного исхода меры по исправлению положения будут разрабатываться и осуществляться в обязательном порядке и в течение разумного периода времени, результаты которого будут взаимно сообщаться сторонами. Примерами таких КРІ могут быть: соблюдение обещанного и фактического времени для подтверждения заказа продавцом; уровень трансфера в доставке; по сравнению с конкурентами [17].

Управление личной эффективностью в системе показателей оценки эффективности логистической системы. КРІ этой группы можно использовать для оценки вклада конкретного сотрудника в прибыльность компании и мотивацию сотрудников; управление нагрузкой на персонал;

выявить препятствия для надлежащего развития навыков и компетенций персонала. Зачастую KPI вклада работника в прибыльность компании привязан к размеру его премии, и поэтому обычно является сильным мотивирующим фактором. Рабочая нагрузка сотрудника и пробелы в знаниях и навыках более интересны его непосредственному руководителю, и работник чаще всего не знает о них, поэтому было бы неправильно говорить, что они каким-то образом мотивируют конкретного эксперта. Примерами ключевых показателей эффективности в этой группе могут быть сбережения, достигнутые конкретным экспертом по государственным закупкам, например, сравнение цен, по которым были сделаны покупки, с плановыми ценами[15].

Производительность труда персонала –это количество контрактов, фактически заключенных в течение периода, умноженное на запланированную интенсивность работы плюс выполненные приемки за период, умноженное на запланированную интенсивность работы и другие операции, умноженные на запланированную интенсивность работы, по сравнению с нормативными и законодательными рабочими часами за тот же период. В качестве KPI могут быть использованы данные об отсутствии знаний и навыков, результаты сертификации, уровне квалификации и т. д.

Таким образом, в целом ключевой показатель является ключевым, поскольку он выбирается из сотен и даже тысяч других, менее значимых, для которых труднее определить, достигнут ли целевой контрольный показатель. Поэтому не должно быть много ключевых показателей: на практике они ограничиваются пятью-семью (максимум десятью). Однако использование ограниченного числа KPI приводит к более объективным и значимым оценкам эффективности бизнеса, которые необходимо учитывать при разработке целой системы показателей эффективности.

В ходе развития логистики в промышленно развитых странах была разработана система показателей, которая в целом оценивает ее эффективность и действенность, которая обычно включает [18]:

- общие затраты на логистику;
- качество логистических услуг;
- длительность логистических циклов;
- производительность труда;
- возврат инвестиций в логистические инфраструктуры.

Данные показатели могут быть определены как ключевые или комплексные показатели эффективности логистической системы.

Общие логистические затраты (KPI-1) в современной перспективе могут быть выражены рядом частных показателей:

- затраты на материально-техническое обеспечение производства;
- затраты на обработку и хранение;
- расходы на погрузку и транспортировку;
- затраты на управление запасами;
- затраты на управление заказами;
- ущерб, вызванный некачественными логистическими услугами[14].

Следует отметить, что перечень расходов на логистику может включать дополнительные расходы, характерные для операций бизнеса, такие как расходы на внешнюю торговлю, дополнительные расходы на обслуживание клиентов, затраты на планирование спроса и т.д.

В структуре затрат на логистику наибольшая доля составляет:

- 1) затраты на управление запасами (порядка 20-40%);
- 2) транспорт (примерно 15-35%);
- 3) расходы на административное управление (порядка 9-14%) [15].

Оценка ключевого критерия - качество логистических услуг (KPI-2) - основана на ряде показателей, включая качество продукции, качество выполнения заказов и удовлетворенность клиентов. Анализ основан на отзывах клиентов и методах опроса.

В настоящее время нет эффективных методов оценки качества логистических услуг. Это связано с тем, что, в отличие от продуктов, сервис обладает рядом специфических особенностей. Эти функции включают в себя:

- нематериальный сервис;
- своевременность производства и потребления услуг (отсутствие хранения и транспорта);
- прямое участие покупателя в производстве услуг.

Оценка уровня логистического сервиса (Y) производится по формуле (1):

$$Y = \frac{m}{M} * 100\%, \quad (1)$$

где m – фактический объем логистических услуг;

M – теоретически возможный объем логистических услуг[21].

Не менее важными параметрами для оценки качества обслуживания являются надежность, доступность, безопасность и полнота. Спецификация параметров качества логистических услуг и выбор их методов оценки и контроля являются наиболее сложными проблемами в управлении логистикой [16].

Важнейшим показателем эффективности логистической деятельности является длительность логистического цикла (KPI-3). Он представляет собой продолжительность потребительского заказа, то есть временной интервал между заказом и предоставлением товара или услуги потребителю. Сокращение времени логистического цикла является фактором повышения конкурентоспособности компании, при условии, что время является ключевым критерием[22].

Показатели логистической деятельности (KPI-4) - это показатель, который характеризует объем логистических услуг или работ, выполненных персоналом, техническими средствами и технологическим оборудованием за единицу времени, то есть удельные затраты ресурсов в логистической деятельности или количество предоставленных логистических услуг. Этот параметр рассчитывается по количеству выполненных заказов за определенный период времени или по соотношению затрат на логистику к

затратам на оборудование для логистики. Примером показателя эффективности является оборот транспортного средства в час / день, оборот склада в день, объем обработки грузов с подъемным оборудованием на складе в единицу времени и т. д.

Окупаемость инвестиций в логистические инфраструктуры (KPI-5) отражает эффективность капиталовложений в операции логистики и элементы инфраструктуры, включая складские и транспортные единицы, а также информационные и компьютерные системы.

Оценка ключевых показателей KPI производится методом сравнения: стандарт, то есть наилучший достигнутый результат или абсолютный стандарт; бенчмаркинг (лучшие практики); с результатами, достигнутыми в предыдущие периоды; с целями.

Эти методы отличаются простотой использования, но существенным недостатком их применения является отсутствие оценки влияния управленческих решений на эффективность логистической деятельности, выраженную в ключевых показателях эффективности. Кроме того, проблема сопоставимости данных обновляется. Для определения расчетов и показателей, и более полного охвата факторов необходимо использовать интегральный метод, позволяющий идентифицировать взаимосвязь между факторами и полученными в результате признаками [19].

Модель TotalLogisticExpenditures (TLC) является частной мерой эффективности логистики. Эти показатели могут быть сведены к набору общих KPI. Взаимосвязь и взаимозависимость модели TLC и ключевых KPI показаны в следующем примере уравнения.

Уравнение общих логистических издержек ( $C_{\Sigma}$ ) модели TLC выглядит следующим образом (2):

$$C = C_k + C_z + C_t + C_x + C_d + C_{ш} + C_l, \quad (2)$$

где  $C_k$  – затраты с целью закупки материальных ресурсов;

$C_3$  – затраты с целью выполнения заказов;

$C_T$  – затраты с целью погрузо-разгрузочных работ и транспортировки;

$C_x$  – затраты с целью содержания текущего и страхового запасов;

$C_d$  – издержки с целью покрытия по дефициту продукции;

$C_{ш}$  – издержки в случае нарушения условий по поставки;

$C_{л}$  – скрытые затраты[22].

В структуре модели общих логистических издержек латентные затраты представляют собой существующие, но не учитываемые при расчете затраты, потери и ущерб, примером которых являются хранение товаров в контейнерах при разгрузке транспортных средств, порча товаров при переработке грузов и другие [2].

При сопоставлении составляющих формулы (2) и частных показателей комплекса ключевых показателей (KPI-1), такие критерии как затраты на переработку и складирование, затраты на погрузку и транспортировку, затраты на управление запасами и затраты на процедуры заказов являются составляющими уравнения суммарных затрат модели TLC, а показатель общих логистических издержек является общим. Аналогичную взаимосвязь можно выявить при сопоставлении всех показателей KPI с элементами модели TLC.

Значительное продвижение в этом направлении возможно с внедрением KPI, которые отражают совершенно определенную специфику и проблемы отрасли [16]. Одной из таких проблемных областей является логистика в промышленности, включающая в себя многообразие бизнес-процессов и систему взаимоотношений звеньев логистической цепи компании с внутренней и внешней средой. Как известно, современная логистика работает не только с материальными ценностями, но и с теми нематериальными составляющими, которые формируют конечную стоимость создаваемой ценности.

Таким образом, функцией отдела логистики является управление цепочкой ценностей организации в части входной и выходной логистики

(транспортировки), а также управления цепочкой поставок, включая управление информационными потоками как внутри компании, так и за её пределами и касающимися взаимодействия с поставщиками [20].

Можно рассмотреть несколько конкретных примеров того, как отдел логистики может создавать добавленную стоимость:

- выбирая подходящего поставщика отдел логистики может улучшать качество поставляемого сырья (здесь и далее, под сырьём понимается как продукты, так и услуги или информация), тем самым улучшая качество производимого продукта;

- проводя эффективные переговоры или организовывая тендеры, отдел логистики может уменьшать цену поставляемого сырья;

- эффективно управляя процессом закупок, отдел логистики может уменьшать расходы на организацию закупки; посредством эффективного диалога с клиентским отделом/отделом продаж отдел логистики может улучшать клиентские спецификации таким образом, чтобы спрос удовлетворялся более эффективно и по более выгодной цене;

- через более тесную связь с клиентским отделом и поставщиками отдел логистики может избегать ситуаций перезатаривания склада невостребованной продукцией;

- эффективным управлением запасами, отдел логистики может минимизировать стоимость формирования и владения складским запасом и т.д.

Для повышения прозрачности и управляемости указанных выше процессов и создаются ключевые показатели эффективности. Британский институт закупок и поставок (Chartered Institute of Purchasing and Supply, CIPS) выделяет шесть критериев хорошего показателя эффективности, которые так же могут быть использованы с позиции оценки логистической системы:

- показатель эффективности должен быть надежным;
- показатель эффективности должен иметь смысл;

– показатель эффективности должен быть направлен на суть бизнеса или операционной проблемы;

– показатель эффективности должен быть честным и сбалансированным, показывающим как положительные, так и отрицательные аспекты;

– показатель эффективности должен быть способным изменяться и улучшаться;

– показатель эффективности должен «вести цель», т.е. должен улучшать измеряемый результат[17].

Отдел логистики работает не только с поставками товаров для производства или перепродажи, но с цепочкой ценности, и, соответственно, КРІ могут быть установлены для всех звеньев этой цепочки.

Особенностью, присущей КРІ службы логистики, будет то, что далеко не все КРІ будут показывать эффективность самого отдела как бизнес-подразделения внутри компании, многие КРІ будут направлены на измерение объектов и процессов внешнего окружения, на которые в той или иной мере влияет или которые оценивает для принятия внутренних решений отдел логистики в процессе работы по своим процессам.

Так, например, помимо очевидных областей ответственности отдела логистики, для которых традиционно разрабатываются КРІ, таких как уменьшение цен, контроль уровня запасов, время доставки, качество закупаемого сырья, имеет смысл вводить стандарты, ожидаемые цели и соответствующие им КРІ в такие, на первый взгляд, второстепенные области деятельности логистики как: выбор поставщика – насколько выбранный поставщик по утвержденным критериям выбора соответствует действительным потребностям предприятия[11].

Если КРІ постоянно находится в отрицательном значении, это является сигналом для пересмотра критериев выбора поставщика; заключение контрактов – когда контракты соответствуют политике государственных закупок компании. Если КРІ постоянно находится в отрицательном

отношении с покупателем, это является сигналом либо к развитию навыков ведения переговоров покупателя и переговорной команды, либо к полной смене посредников; размещение заказов - как быстро размещаются заказы.

Если КРІ показывает излишнее время, нужно подумать об изменении процесса ввода заказа, чтобы он занимал слишком много времени на подготовку и выполнение, или перенести его на менее оплачиваемых сотрудников, чтобы избежать отвлечения дорогостоящих ресурсов от бумажной работы; введение в компьютеризированную систему планирования или бумажную основу базовых данных - каков процент ошибок на данном этапе. Это может привести к анализу и стоимости этих ошибок. Другой прогноз или неправильные расчеты могут привести к огромным запасам или недостаткам, которые остановят производство; в целом, одна из современных концепций управления бизнесом, так называемое управление маркетингом, определяет логистические функции следующим образом и в рамках этого подхода дает логистике следующее определение: маркетинговая логистика - это деятельность по планированию, внедрению, управлению физическим перемещением материалов и информации из точки потребления для удовлетворения потребностей клиентов на уровне, установленном маркетинговыми программами [18].

Следует отметить, что в рамках указанного подхода, маркетинговая логистика не подменяет собственно логистику. Она просто предполагает проверку принимаемых решений по проектированию логистических схем и процедур на предмет соответствия и поддержания ими стратегических маркетинговых решений. В настоящее время маркетинговая логистика, как наука молодая не является широко распространенной и вызывает много споров как в практических, так и в научных кругах. Возвращаясь к взаимодействию подразделений, можно рассмотреть ещё взаимодействие с отделом продаж. Продавцы, реализуя товар, чаще всего продают не конкретную вещь, а решение проблем покупателя, и если продавец точно объяснит отделу логистики и, если требуется, отделу разработки, для чего

конкретно он продает ту или иную вещь, то в большинстве случаев, может быть предложено более экономичное решение. Так как управление складскими запасами – наиболее востребованная область для определения KPI, непосредственно связанная с реальными деньгами, которые можно сэкономить или как минимум высвободить для других проектов, остановимся на их использовании более подробно: цена закупки – очевидно самый простой и понятный показатель эффективности, если необходимо вести экономически эффективное производство, не стоит переплачивать за товары и услуги; стоимость затрат на складской персонал, затраты на организацию складских операций и поддержание инфраструктуры склада – скорее относятся к операционным показателям и должны управляться операционным менеджером, но так как они участвуют в формировании цены хранения запаса их необходимо знать ответственному менеджеру по логистике и топ-менеджменту; средняя стоимость поддерживаемого запаса – должна быть настолько низка, насколько это возможно, в то же время нужно понимать, что низкий уровень запасов может привести к частым перезаказам, возможному полному обнулению складской позиции и как следствие остановке производства, возможной потере доверия потребителя, административным расходам на частые перезаказы и т.д.

Таким образом, важно сбалансировать все эти факторы определением оптимальных партий и точек перезаказа; количество поддерживаемых на складе позиций. Если их очень много на производственном предприятии это говорит о низком уровне стандартизации выпускаемой продукции и унификации узлов. Соответственно увеличиваются расходы на управление складом, количество специалистов по закупкам и вероятность человеческой ошибки; скорость подбора – ещё один операционный показатель. Чем ниже скорость подбора товарно-материальных ценностей при выдаче их со склада, тем менее прогрессивные технологии использованы на складе; достигнутый уровень удовлетворенности внутреннего и внешнего клиента – ключевой показатель эффективности работы склада. Менеджмент должен

периодически контролировать данный показатель; стоимость складских потерь – тесно связана с размером закупаемых партий товаров.

## 2 Анализ финансовых результатов деятельности предприятия на примере ООО «Уренгойгидромеханизация»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания «Уренгойгидромеханизация» – лидер в России по производству строительных земляных работ гидромеханизированным способом.

Адрес: 629320, ЯНАО, Тюменская обл., г. Новый Уренгой, ул. Октябрьская, 22.

Развитие гидромеханизации в условиях Крайнего Севера обусловлено ее технологическими свойствами. На обводненных территориях в акваториях рек, стариц, озер на глубину до 25 м залегают песчаные грунты, разработка которых возможна только средствами гидромеханизации. При этом надо подчеркнуть, что в мировой практике нет аналогов применения гидромеханизации за Полярным кругом. В распоряжении предприятия ООО «Уренгойгидромеханизация» находятся более 40 земснарядов со всем комплексом вспомогательного оборудования, включая бульдозеры, трубоукладчики, экскаваторы, флот, автотранспортные средства. Применяются землесосные снаряды производительностью от 200 тыс. м<sup>3</sup> до 1 млн м<sup>3</sup> грунта в год, в зависимости от конкретных условий и пожеланий заказчика. Для успешной работы в непростых условиях Крайнего Севера ведутся постоянное обновление и модернизация землесосных снарядов в тесном сотрудничестве с конструкторским бюро Цимлянского судомеханического завода.

ООО «Уренгойгидромеханизация» сертифицировано на соответствие международным стандартам управления качеством и экологией ISO 9001:2000 и ISO 14001:2004.

ООО «Уренгойгидромеханизация» (ООО «УГМ»), ведущее свою историю с 1985 года, уже 30 лет специализируется на производстве земляных работ способом гидромеханизации на объектах нефтегазового комплекса Ямало-Ненецкого автономного округа и Красноярского края. Сотрудниками предприятия накоплен богатый опыт реализации масштабных проектов в условиях вечной мерзлоты и сурового климата, с соблюдением высоких технологических и природоохранных требований. Объемы работ, выполненных ООО «УГМ» при обустройстве самых северных газовых месторождений России (Заполярного, Ямбургского, Находкинского и др.), составляют сотни миллионов кубометров грунта.

Гидромеханизация – сама по себе чистый способ производства земляных работ, основывающийся на следующих факторах: использование рек и озер под карьеры в их естественных границах не нарушает природный ландшафт; увеличение глубины разработки карьера до 20 – 25 метров на порядок снижает площадь земель, отводимых для этих работ, по сравнению с «сухим» способом; углубление водоемов улучшает условия обитания в них ихтиофауны; использование при производстве работ земснарядов в основном с электрическим приводом резко снижает объем выбросов в атмосферу.

Гидромеханизация как способ производства работ имеет ряд заметных преимуществ перед традиционным сухойнойным способом добычи грунта. Так, при отсутствии качественного грунта для разработки «сухим» способом карьеры для гидромеханизации всегда можно разведать в акваториях озер, руслах рек или на заболоченных участках местности, что особенно актуально в тундровой зоне Крайнего Севера. При этом намывтый грунт, технологически обогащенный сбросом пылеватых фракций с отработанной водой, отвечает по качественным характеристикам самым высоким нормативным требованиям по укладке его в необходимые сооружения: земляное полотно железных и автомобильных дорог, взлетно-посадочные полосы аэродромов, вертолетные площадки, территории под промышленное и гражданское строительство, а также размещение комплексов для кустового

бурения, насыпи грунтовой защиты газопроводов и т.д. Стоимость заготовки дренирующего грунта способом гидромеханизации оказывается заметно меньше, чем аналогичная заготовка «сухим» способом из мерзлых карьеров.

Кроме того, ряд проблем, связанных с «сухим» методом в условиях вечной мерзлоты, удаляется с аллювиальных почв. Освободить мерзлый грунт (иногда путем взрывных работ); укладка в грунт предшествует оттаиванию и обезвоживанию, иначе земля имеет длительную консолидацию, измеряемую месяцами; земельное полотно может быть деформировано, имеет неровное покрытие. Гидравлически один и тот же грунт убирается с заданными параметрами фильтрации, влажности, плотности, чтобы избежать всех этих неудобств и, следовательно, сократить время строительства и улучшить качество земельного полотна.

Что касается воздействия на окружающую среду, то использование гидромеханизации является значительно более экологически чистым, чем «сухая» добыча грунта, поскольку в этом случае под карьеры используются водоемы, не имеющие рыбохозяйственного значения, в их естественных границах – таким образом, площадь затронутых работами земель не увеличивается и природный ландшафт не нарушается.

Загрязнения водоемов также не происходит, более того: после углубления, произошедшего за счет разработки, в них улучшаются условия для развития ихтиофауны. Это преимущество крайне важно для северных территорий, где расположены крупные оленеводческие хозяйства и богатые рыбой ценных пород реки и озера, а значит, действуют особенно жесткие природоохранные требования.

Вместе с тем работа земснарядов в русле реки ограничивается рядом требований со стороны природоохранных организаций, которые специалисты гидромеханизации неуклонно выполняют. В 2004 году началось освоение Ванкорского НМ. Для отсыпки территорий под жилые поселки и промышленные объекты, площадок под бурение скважин при освоении Ванкорского месторождения требуется значительное количество

дренирующего грунта. Такой грунт разведан только в русле р. Б. Хета, и разработка его возможна только способом гидромеханизации с укладкой в штабели и последующим вывозом на объекты автотранспортом. В результате открытого конкурса право выполнения заготовки песчаного грунта было предоставлено ООО «Уренгойгидромеханизация», имеющему более чем 20-летний опыт таких работ на Крайнем Севере, в Ямало-Ненецком АО, т. е. в условиях, аналогичных Ванкорскому месторождению. Заказчик – ЗАО «Ванкорнефть» не ошиблось в выборе партнера, договорные обязательства по намыву песка ежегодно выполняются, за первые 4 года освоения месторождения заготовлено более 10 млн кубометров грунта.

«Уренгойгидромеханизация» – крупнейшее в России предприятие по производству строительных земляных работ гидромеханизированным способом. Опыт специалистов компании является поистине уникальным: именно они впервые в мировой практике начали применять гидромеханизацию за Полярным кругом, в том числе севернее 70 параллели. Много лет такие гиганты российского топливно-энергетического комплекса, как «Газпром», «ЛУКОЙЛ», «Роснефть», «Сибнефть», доверяют профессионализму ООО «УГМ». Предприятие тесно сотрудничает с институтом ПАО «ВНИПИгаздобыча», сотрудники которого сыграли большую роль во внедрении гидромеханизированных земляных работ на газовых месторождениях. ООО «УГМ» хорошо известно руководителям государственных учреждений и частных компаний во всех районах Ямало-Ненецкого автономного округа и севера Красноярского края.

Плодотворное сотрудничество компании с предприятиями ПАО «Газпром» началось с первых дней существования ООО «Уренгойгидромеханизация». Начало отношениям было положено в 1985 году, во время старта работ по освоению Ямбургского месторождения. Важнейшим этапом взаимодействия стал 2004 год – выход компании на Заполярное ГКМ, где впоследствии было намыто более 30 миллионов кубометров песка. На обоих месторождениях практически отсутствуют

дренирующие грунты, которые можно разработать традиционным «сухим» способом, и без гидромеханизации ввод этих месторождений в эксплуатацию не мог быть осуществлен в заданные сроки, причем затраты на обустройство резко бы выросли. Именно здесь ООО «УГМ» был накоплен богатый опыт работ за Полярным кругом и минимизации воздействия на окружающую среду. Следующим значительным этапом сотрудничества стал выход компании на полуостров Ямал и работы на Бованенковском ГКМ, где природные и технологические трудности намного выше, чем в Пур-Тазовском регионе.

В основе репутации компании – профессионализм персонала, доскональное знание специфики деятельности в условиях Крайнего Севера, накопленный опыт, высокое качество работы, безусловное выполнение договорных обязательств и эффективные природоохранные мероприятия. За 30 лет силами ООО «Уренгойгидромеханизация» было намыто более 250 миллионов кубометров дренирующего грунта в штабели и профиль сооружений: в том числе 33 миллиона кубометров на Заполярном, 26 миллионов кубометров на Ямбургском, 31 миллион кубометров на Бованенковском и 21 миллион кубометров на Южно-Тамбейском нефтегазоконденсатных месторождениях. Но славу предприятия составляют не только эти масштабные проекты.

Так, ООО «УГМ» осуществило намыв на вечномерзлое основание станционных путей железнодорожной станции Коротчаево, территории промзоны, многоэтажного жилого района, территории нефтеналивного терминала на этой станции, территории Уренгойского речного порта; территории под жилищное и промышленное строительство в поселках городского типа Тарко-Сале и Уренгой; подходов к мосту через реку Хадутта автомобильной дороги Уренгой – Ямбург; УКПГ Находкинского месторождения; площадок под куст скважин на Ванкорском и Северо-Русском месторождениях и др. В течение многолетнего срока эксплуатации

всех этих сооружений и территорий со стороны заказчиков не возникало никаких замечаний, связанных с намывом.

Обследования отработанных ООО «Уренгойгидромеханизация» карьеров, в том числе и проведенные специалистами ФГУП «Госрыбцентр», показали, что в бывших карьерах вследствие их углубления до 12-15 метров и усиления водообменных процессов повышается среднегодовая температура воды, увеличивается насыщение воды кислородом, прекращаются заморные явления.

Через два-три года начинается естественное зарыбление водоемов, но самое главное – создается источник пресной воды, пригодный для круглогодичного питьевого водоснабжения. А это позволяет рассматривать гидромеханизацию не только как способ добычи кондиционного дренирующего грунта, но и как технологию комплексной гидротермической мелиорации водоемов, позволяющую решить ряд проблем рационального использования водных ресурсов в криолитозоне.

Профилирующие направления деятельности ООО «УГМ» – намыв сооружений заданного профиля, в том числе и на основе, сложенное многолетнемерзлыми грунтами, намыв песка в штабели для последующего вывоза его автотранспортом, дноуглубление. При этом важной особенностью компании является выполнение полного технологического цикла производства работ под ключ.

Намывной сезон в условиях Заполярья длится всего три-четыре месяца, поэтому даже небольшая ошибка в подготовке производства или накладка в проектных решениях, приводящая к простоям или непродуктивной работе земснаряда, существенно отражается на общей эффективности. Многолетний опыт показал, что материалы изысканий, выполняемых проектными институтами, далеко не всегда точны. Поэтому ООО «Уренгойгидромеханизация» самостоятельно выполняет необходимые проектно-изыскательские работы на стадии подготовки рабочей документации проекта. Кроме того, по заданию заказчиков компания

производит поиск карьеров и оформление полного пакета разрешительной документации. Возможно также оформление разрешений на свое имя с последующей продажей песка на коммерческой основе.

Рекультивацию нарушенных земель (в том числе и мест укладки штабелей песка после его вывозки) с последующей их сдачей местным органам власти специалисты ООО «УГМ» также проводят собственными силами, с использованием рекомендаций Сибирского научно-исследовательского института кормов Россельхозакадемии.

ООО «Уренгойгидромеханизация» сертифицировано по международным стандартам качества и экологии. На предприятии используются в основном отечественные землесосные снаряды, выпускаемые Цимлянским судомеханическим заводом, а также оборудование ИНС Holland и английской фирмы Warman. Парк основных механизмов регулярно обновляется.

В архиве компании хранятся положительные отзывы и благодарности за проделанную работу практически от всех заказчиков. ООО «Уренгойгидромеханизация» тесно сотрудничает с местными органами власти, участвует в социальных программах Ямало-Ненецкого автономного округа, оказывает помощь организациям коренного населения по проведению традиционных мероприятий.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Уренгойгидромеханизация» за 2016-2018гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	3196102	2416518	2252491	-779584	75,61	-164027	93,21
Себестоимость продаж, тыс. руб.	3010873	2363736	2127020	-647137	78,51	-236716	89,99
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	185229	52782	125471	-132447	28,50	72689	237,72
Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0,00	0	0,00

Продолжение таблицы 1

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2942	3889	3896	947	132,19	7	100,18
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	182287	48893	121575	-133394	26,82	72682	248,66
Чистая прибыль, тыс. руб.	12798	-153571	1847	-166369	-1199,96	155418	-1,20
Основные средства, тыс. руб.	890486	834820	777165	-55666	93,75	-57655	93,09
Оборотные активы, тыс. руб.	3095281	2234029	2407231	-861252	72,18	173202	107,75
Численность ППП, чел.	1056	1052	1048	-4	99,62	-4	99,62
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	843044	827308	808268	-15736	98,13	-19040	97,70
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	3026,61	2297,07	2149,32	-729,54	75,90	-147,75	93,57
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	798,34	786,41	771,25	-11,92	98,51	-15,17	98,07
Фондоотдача (стр1/стр8)	3,589	2,895	2,898	-0,695	80,65	0,004	100,13
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,03	1,08	0,94	0,05	104,76	-0,15	86,51
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	5,70	2,02	5,40	-3,68	-	3,37	-
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	6,05	2,07	5,71	-3,98	-	3,64	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	94,30	97,98	94,60	3,68	103,90	-3,37	96,56

Согласно данным таблицы 1 можно сделать следующие выводы:

1) наблюдается отрицательная динамика снижения выручки на 779584 тыс. руб. в 2017 году относительно 2016 года, и на 164027 тыс. руб. в 2018 году относительно 2017 года;

2) можно обнаружить негативную тенденцию снижения эффективности использования трудовых ресурсов, производительность труда снижается на 729,54 тыс. руб./чел. в 2017 году относительно 2016 года и на 147,75 тыс. руб./чел. в 2018 году относительно 2017 года;

3) наблюдается небольшое ухудшение эффективности использования основных средств: фондоотдача снизилась на 0,695 руб. в 2017 году относительно 2016 года, при этом в 2018 году динамика примерно осталась на уровне 2017 года;

4) показатели эффективности использования оборотных средств так же отражают ухудшение эффективности их использования: в 2018 году

относительно 2017 года оборачиваемость активов снизилась на 0,15 оборотов;

5) рентабельность в целом так же имеет тенденцию к снижению.

Сравнительный аналитический баланс 2018 г. по сравнению с 2016 г. представлен в таблице 2.

Данные таблицы 2 показывают, что снижается величина валюты баланса в целом, это негативная тенденция. Укрупненно динамика статей баланса организации проиллюстрированы при помощи рисунка 1.

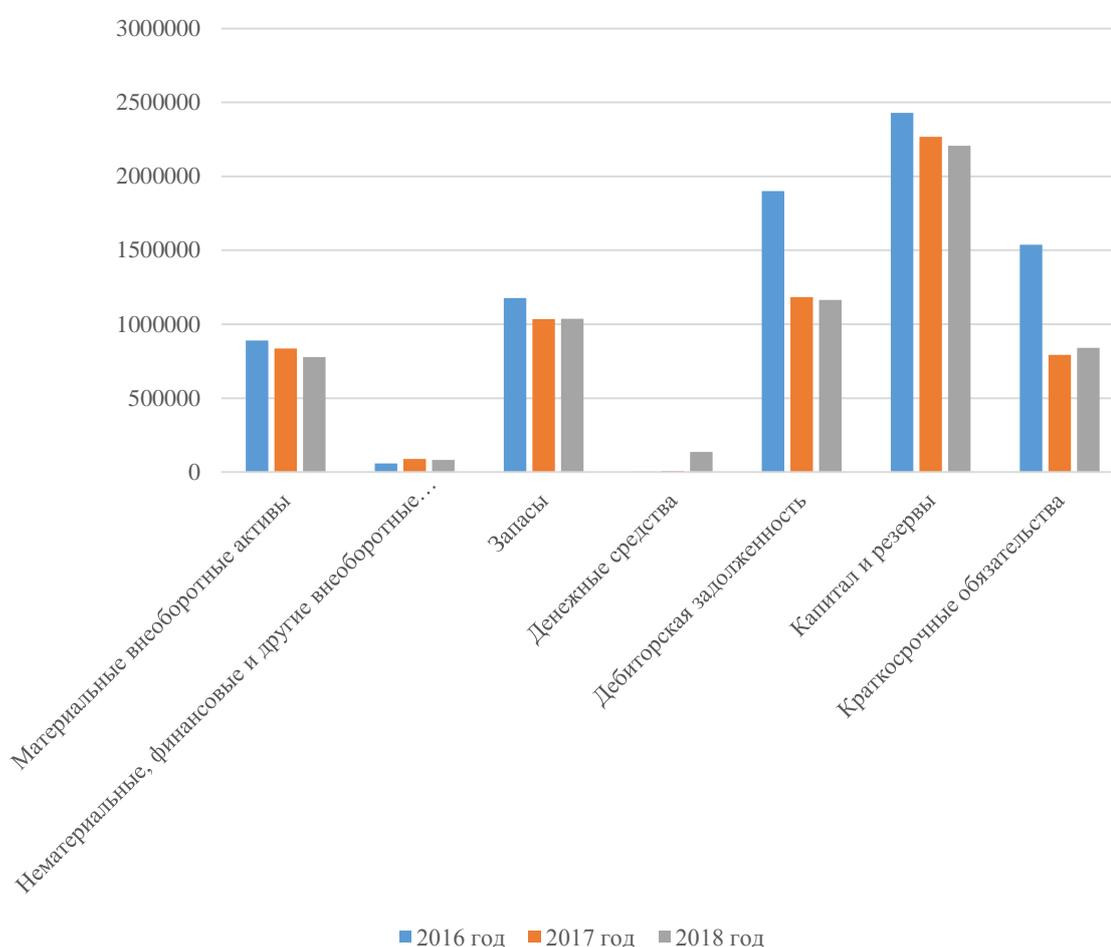


Рисунок 1 – Динамика финансовых ресурсов и источников их формирования по балансу ООО «Уренгойгидромеханизация»

Таблица 2 – Сравнительный аналитический баланс

Показатели	Абсолютные величины, тыс. руб.			Удельный вес, %			Изменения 2018 г. по сравнению с 2016 г.	
	на начало периода 2016 г.	на конец периода 2017 г.	на начало периода 2018 г.	на начало периода 2016 г.	на конец периода 2017 г.	на начало периода 2018 г.	Абсолютных величин, тыс. руб.	Удельного веса, %
<b>АКТИВ</b>								
1. Внеоборотные активы	949331	924059	858591	23,47	29,26	26,29	-90740	2,82
В том числе:								
Материальные внеоборотные активы	890486	834820	777165	22,02	26,43	23,80	-113321	1,78
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	58845	89239	81426	1,45	2,83	2,49	22581	1,04
2. Оборотные активы, в том числе	3095281	2234029	2407231	76,53	70,74	73,71	-688050	-2,82
Запасы	1176629	1034982	1036638	29,09	32,77	31,74	-139991	2,65
Дебиторская задолженность	1900319	1184355	1165014	46,98	37,50	35,67	-735305	-11,31
Денежные средства	1635	7003	135823	0,04	0,22	4,16	134188	4,12
Финансовые и другие оборотные активы	16698	7533	69756	0,41	0,24	2,14	53058	1,72
Баланс	4044612	3158088	3265822	100,00	100,00	100,00	-778790	0,00
<b>ПАССИВ</b>								
1. Капитал и резервы	2428386	2266419	2207198	60,04	71,77	67,58	-221188	7,54
2. Заемный капитал, в том числе				0,00	0,00	0,00	0	0,00
Долгосрочные обязательства	78121	99880	218380	1,93	3,16	6,69	140259	4,76
Краткосрочные обязательства	1538105	791789	840244	38,03	25,07	25,73	-697861	-12,30
Баланс	4044612	3158088	3265822	100,00	100,00	100,00	-778790	0,00

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:  $A1 \geq P1, A2 \geq P2, A3 \geq P3, A4 \leq P4$ .

Сначала проведен анализ ликвидности баланса ООО «Уренгойгидромеханизация» за период 2016-2017 гг., затем - за период 2017-2018 гг.

За 2016 год:  $A1 > P1; A2 > P2; A3 > P3; A4 < P4$ .

За 2017 год:  $A1 > P1; A2 > P2; A3 > P3; A4 < P4$ .

Вывод: условия абсолютной ликвидности соблюдены в 2016 году, так же они полностью соблюдены в 2017 году, таким образом, это свидетельствует о том, что ликвидность баланса в 2016 и 2017 гг. абсолютная.

За 2017 год:  $A1 > P1; A2 > P2; A3 > P3; A4 < P4$ .

За 2018 год:  $A1 > P1; A2 > P2; A3 > P3; A4 < P4$ .

Вывод: условия абсолютной ликвидности соблюдены в 2017 году, так же они полностью соблюдены в 2018 году, таким образом, это свидетельствует о том, что ликвидность баланса в 2017 и 2018 гг. абсолютная.

Динамика коэффициентов ликвидности проиллюстрирована при помощи рисунка 2.

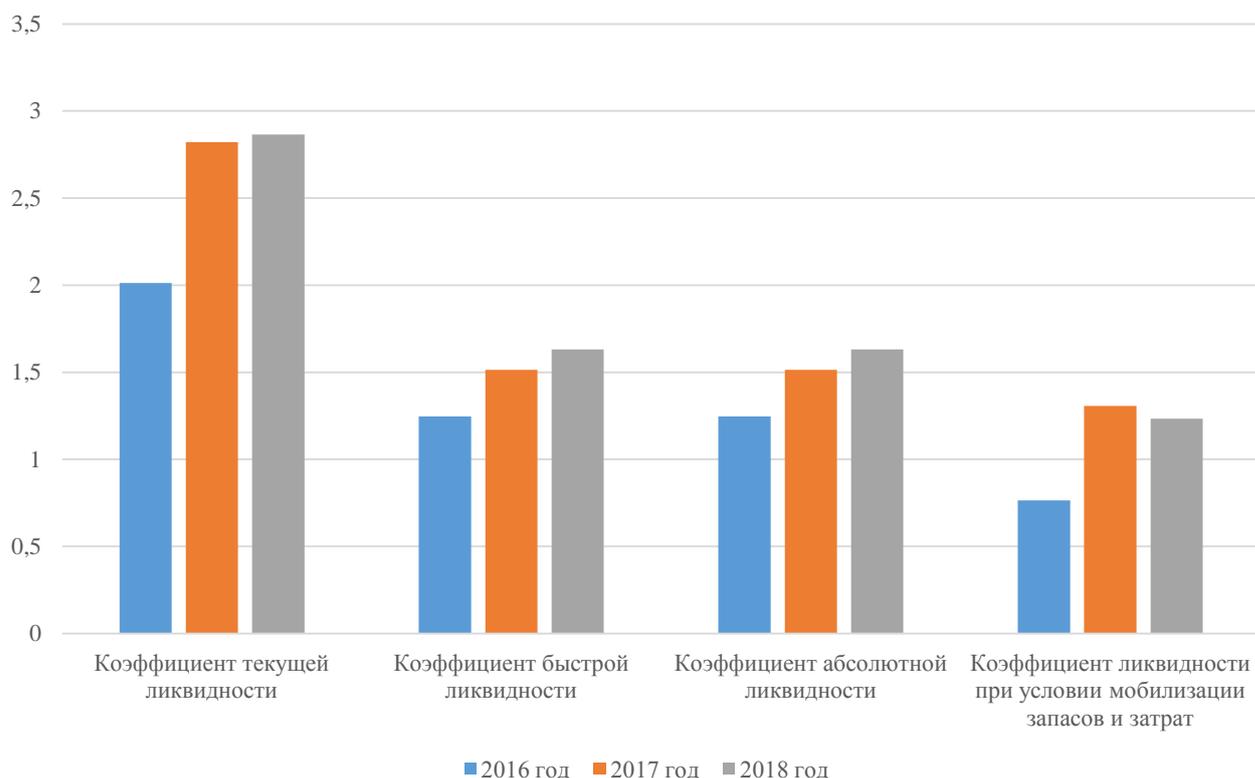


Рисунок 2 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Уренгойгидромеханизация»

По данным рисунка 2 можно подытожить, что предприятие является ликвидным как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах. Можно сделать следующие выводы:

- 1) так как значение коэффициента абсолютной ликвидности имеет нормативное значение, то это говорит о том, что предприятие способно в ближайшее время погасить текущие обязательства;
- 2) коэффициент текущей ликвидности имеет положительную динамику, соответствуют нормативному значению;

В целом показатели ликвидности достаточно высокие. Можно сказать, что предприятие банкротству не подвержено.

Финансовые результаты деятельности предприятия ООО «Уренгойгидромеханизация» представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Финансовые результаты деятельности предприятия ООО «Уренгойгидромеханизация» за 2016-2018 гг. (тыс. руб.)

Показатель	2016 г.	2017 г.	Изменение за период с 31.12.16 г. по 31.12.17 г.		2018 г.	Изменение за период с 31.12.17 г. по 31.12.18 г.		Изменение всего за 3 года	
			в сумме	в %		в сумме	в %	в сумме	в %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от продажи товаров, продукции без НДС и акцизов	3196102	2416518	-779584	75,61	2252491	-164027	93,21	-943611	70,48
Себестоимость проданной продукции	3010873	2363736	-647137	78,51	2127020	-236716	89,99	-883853	70,64
Валовая прибыль (прибыль от продаж)	185229	52782	-132447	28,50	125471	72689	237,72	-59758	67,74
Коммерческие расходы	2942	3889	947	132,19	3896	7	0,00	954	132,43
Управленческие расходы	0	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	182287	48893	-133394	26,82	121575	72682	248,66	-60712	66,69
Прочие расходы	508246	1275138	766892	250,89	336773	-938365	26,41	-171473	66,26
Прочие доходы	437450	1113400	675950	254,52	278861	-834539	25,05	-158589	63,75
Прибыль (убыток) до налогообложения	46305	-121130	-167435	-261,59	20318	141448	16,77	-25987	43,88
Текущий налог на прибыль	15312	2080	-13232	13,58	2545	465	122,36	-12767	16,62
Чистая прибыль	12798	-153571	-166369	-1199,96	1847	155418	-1,20	-10951	14,43

Согласно данным таблицы 3 можно отметить негативную тенденцию снижения чистой прибыли за период – в 2017 году имеется существенный убыток от хозяйственной деятельности.

Таким образом, финансовые ресурсы компании ООО «Уренгойгидромеханизация» достаточны. Предприятие обладает абсолютной финансовой устойчивостью, что является положительным моментом с точки зрения развития организации.

## 2.2 Оценка финансовых результатов деятельности предприятия

Данные отчета о финансовых результатах формируют представление о структуре и размерах прибыли предприятия.

Показатели рентабельности рассчитаем в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ финансовых коэффициентов и рентабельности

Показатели	Формула расчета	2016 год	2017 год	2018 год	Абсолютное изменение 2018 к 2016
Рентабельность всех активов	Чистая прибыль / Валюта баланса*100%	0,316	-4,863	0,057	-0,260
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Собственный капитал*100%	0,527	-6,776	0,084	-0,443
Рентабельность реализованной продукции	Прибыль от продаж / Себестоимость*100%	6,152	2,233	5,899	-0,253
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / Выручка*100%	5,795	2,184	5,570	-0,225

Динамика показателей рентабельности так же отражена на рисунке 3.

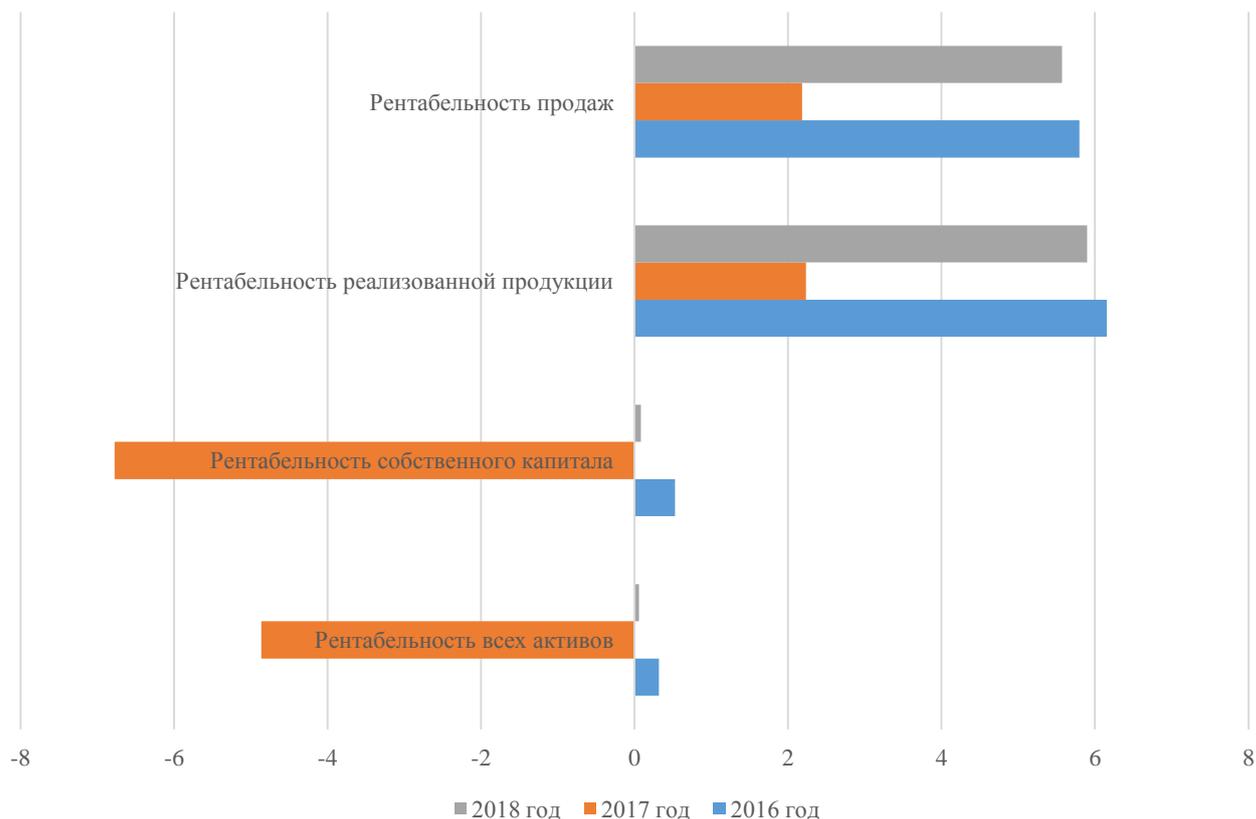


Рисунок 3 – Динамика показателей рентабельности ООО «Уренгойгидромеханизация», %

Согласно таблицы 4 и рисунка 3 рентабельность имеет тенденцию снижения, что может быть охарактеризовано как негативная тенденция.

Учет исполнения договоров поставки логистической системы в ООО «Уренгойгидромеханизация» выполняется в бухгалтерии, а также в отделе снабжения при помощи применения специализированных компьютерных программ.

Равномерность по поставке может быть охарактеризована через коэффициент равномерности. Расчет данного коэффициента заключается в выполнении следующих операций.

Расчет среднеквадратического отклонения по фактическому объему поставки определяется как:

$$\sigma = \frac{\overline{(X-X_{cp})^2}}{n}, \quad (3)$$

где  $X$  – величина фактического объема поставки товаров за квартал;  
 $X_{cp}$  – величина среднего значения объема по поставке товаров за квартал;  
 $n$  – величина количества кварталов.

Определение коэффициента вариации по поставке может быть определено как:

$$\gamma = \frac{\sigma \cdot 100}{X_{cp}}. \quad (4)$$

Расчет коэффициента равномерности по поступлению товаров (или Кравн):

$$K_{равн} = 100 - \gamma. \quad (5)$$

Можно рассчитать  $K_{равн}$  с целью оценки равномерности по поставкам ООО «Уренгойгидромеханизация» (таблица 5).

При этом чем величина коэффициента равномерности ближе к 100%, тем имеется более равномерная организация по поступлению товаров, и при этом все меньше величина по упущенной выгоде от различных перебоев по поводу реализации части товаров (или продукции).

Таблица 5 – Определение коэффициента равномерности по поставкам логистической системы для ООО «Уренгойгидромеханизация»

Квартал	X		X <sub>cp</sub>		(X-X <sub>cp</sub> ) <sup>2</sup>	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
I	2	3	4	5	6	7
I	1306,00	1466,00	1817,97	2428,17	262113,28	925771,11
II	1809,90	2350,00			65,12	6110,55
III	2682,00	3180,70			746547,84	566301,40
IV	1474,00	2716,00			118315,36	82846,11

Продолжение таблицы 5

Квартал	X		X <sub>ср</sub>		(X-X <sub>ср</sub> ) <sup>2</sup>	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
Всего	-	-	-	-	1127041,61	1581029,17
$\sum (X - X_{ср})^2 / 4$	-	-	-	-	281760,40	395257,29
$\sigma$	-	-	-	-	530,80	628,70
$\gamma$	-	-	-	-	29,20	25,90
K <sub>равн</sub>	-	-	-	-	70,80	74,10

Согласно таблицы 5, коэффициент равномерности по поставкам по ООО «Уренгойгидромеханизация» имеет большое значение. Помимо того, наблюдается тенденция роста за 2017-2018 гг. При этом величина коэффициента повысилась на 3,3%. Эффективность использования запасов чаще всего характеризуется временем обращения товаров в днях оборота и количеством оборотов, т. е. периодом оборачиваемости. Эти показатели могут быть рассчитаны с помощью следующих формул:

$$K_{об} = \frac{P_{ТО}}{TЗ_{ср}}, \quad (6)$$

$$T_{об} = \frac{TЗ_{ср} \cdot Д}{P_{ТО}}, \quad (7)$$

$$T_{об} = \frac{TЗ_{ср}}{O_{рто}} \quad (8)$$

где K<sub>об</sub> – величина коэффициента оборачиваемости, в величине оборотов;

T<sub>об</sub> – величина времени обращения товаров (или продукции), в днях;

TЗ<sub>ср</sub> – величина среднего товарного запаса;

Д – величина числа дней в периоде.

Таблица 6 – Определение скорости оборачиваемости в логистике ООО «Уренгойгидромеханизация»

Показатель	2017 г.	2018 г.
Коэффициент оборачиваемости, обороты	2,21	2,07
Периодоборачиваемости, в днях	163,22	173,89

Согласно данным таблицы можно обнаружить такой факт, что эффективность по использованию товарных запасов в ООО «Уренгойгидромеханизация» уменьшилась. Количество оборотов уменьшилось с 2,21 оборотов в год до 2,07 оборотов, отсюда, период обращения запасов повысилось в 2017-2018 гг. с 163,22 дней до 173,89 дней.

В логистической системе ООО «Уренгойгидромеханизация» выделяются следующие виды логистических издержек, которые отражены на рисунке 4 (приложение А).

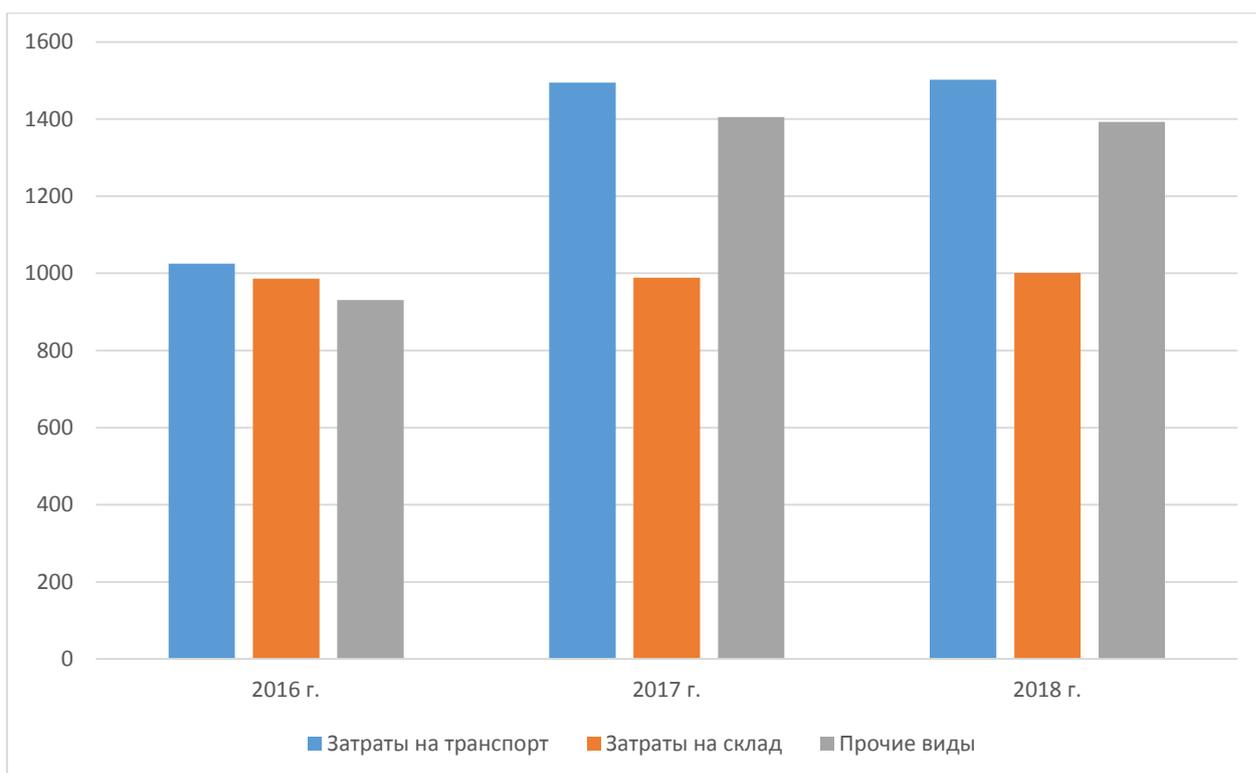
Непосредственно динамика величины логистических издержек предприятия отражена в таблицах 7-8 и на рисунках 5-7.

Таблица 7 – Динамика логистических издержек ООО «Уренгойгидромеханизация»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Затраты на транспорт	1025	1495	1502
Затраты на склад	986	989	1001
Прочие виды	931	1405	1393
Итого	2942	3889	3896

Согласно данным таблицы 7 можно обнаружить, что наблюдается прирост логистических издержек в целом, при этом наибольший прирост за период произошел по статье «затраты на транспорт»

Данные таблицы 7 дополнительно проиллюстрированы на рисунке 5.



**Рисунок 5 – Динамика логистических издержек ООО  
«Уренгойгидромеханизация»**

Согласно данным рисунка 5 можно обнаружить, что наибольший прирост логистических издержек произошел в 2017 году относительно 2016 года, в 2018 году так же имеется небольшой прирост относительно 2017 года, но в меньшем размере. С помощью таблицы 8 представлена структура логистических издержек ООО «Уренгойгидромеханизация» в процентном отношении.

**Таблица 8 – Структура логистических издержек ООО «Уренгойгидромеханизация»**

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Затраты на транспорт	34,84	38,44	38,55
Затраты на склад	33,51	25,43	25,69
Прочие виды	31,65	36,13	35,75
Итого	100,00	100,00	100,00

Согласно данным таблицы 8 можно обнаружить, что наибольшую долю логистических издержек занимают затраты на транспорт, при этом их доля возрастает, так в 2016 году их доля была 34,84%, а в 2018 году – 38,55%.

С помощью рисунка 6 представлена динамика изменения удельного веса статей логистических издержек ООО «Уренгойгидромеханизация»

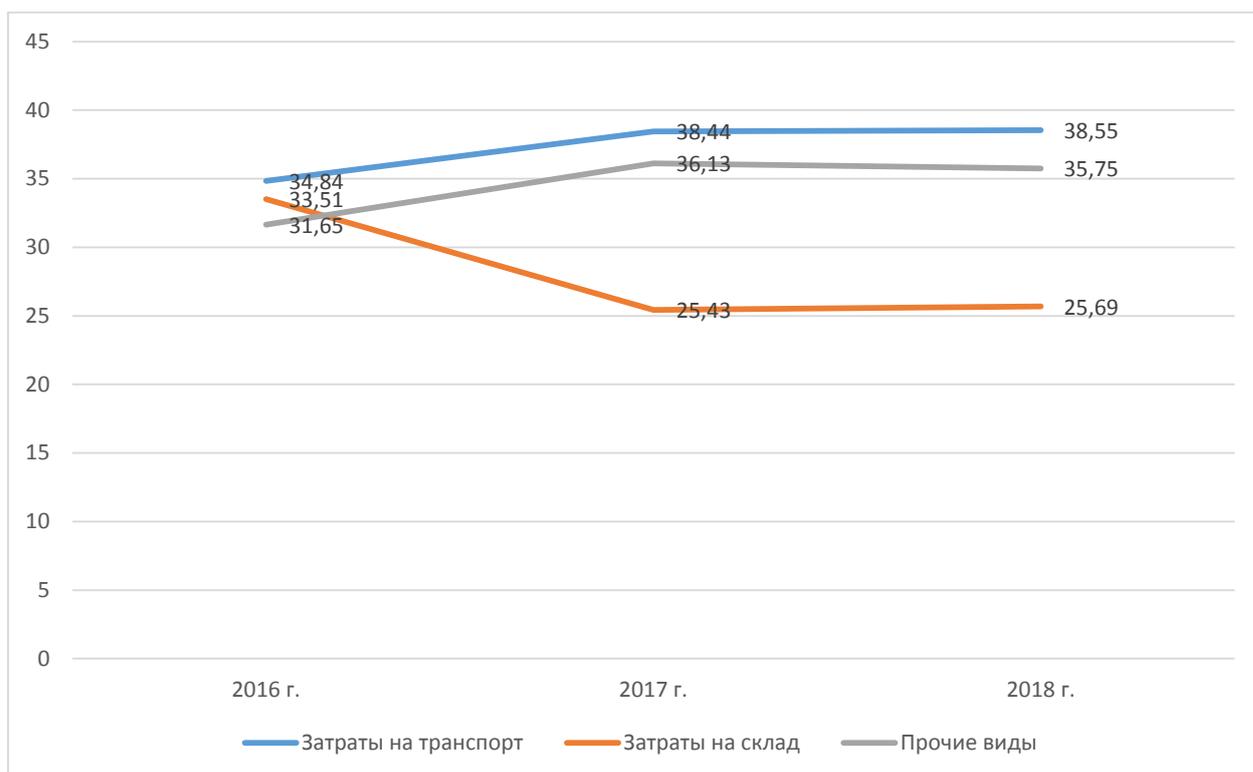


Рисунок 6 – Динамика изменения удельного веса статей логистических издержек ООО «Уренгойгидромеханизация»

Согласно данным рисунка 6 можно обнаружить тенденцию, указанную выше. Но при этом можно отметить, общее снижение удельного веса статьи «затраты на склад».

На рисунке 7 представлена совокупная динамика логистических издержек ООО «Уренгойгидромеханизация» по структуре и по абсолютному размеру.

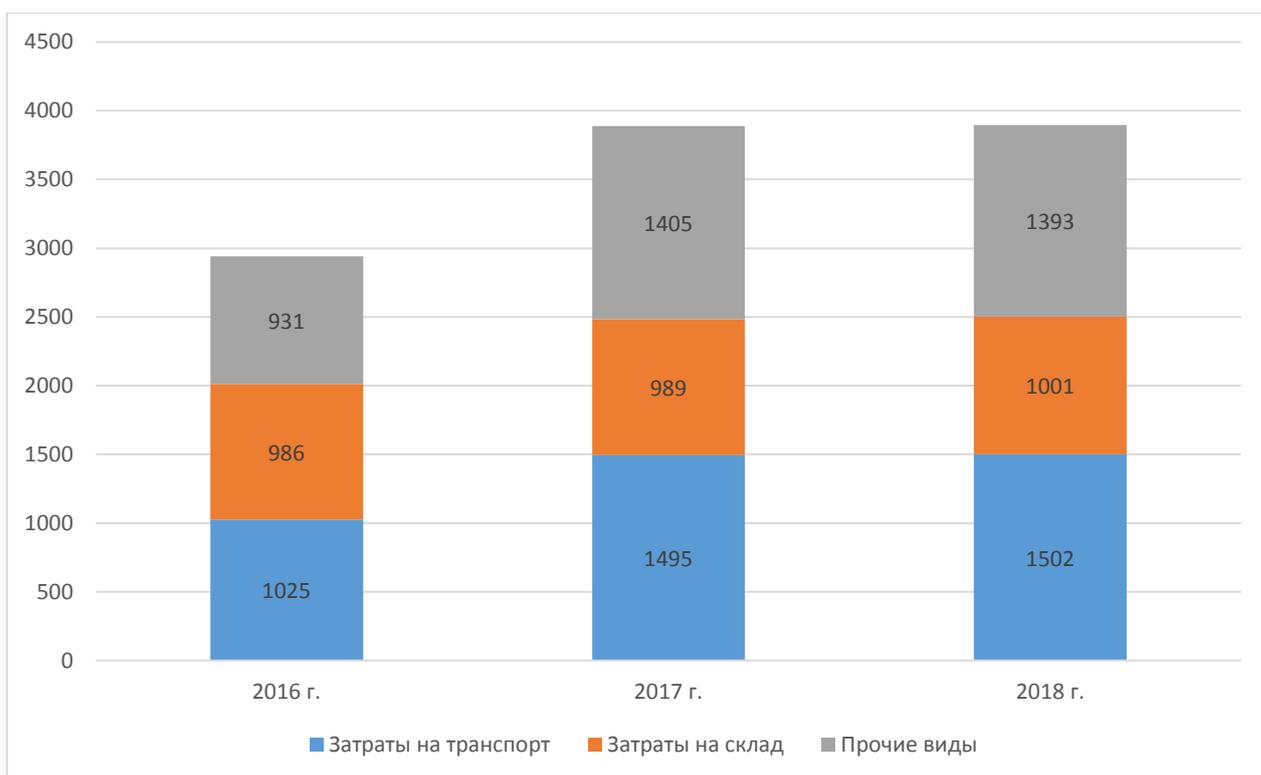


Рисунок 7 – Динамика логистических издержек ООО «Уренгойгидромеханизация»

Можно обнаружить согласно данным таблиц 7-8 и рисунка 5, что наблюдается тенденция увеличения логистических издержек предприятия, наибольший прирост можно наблюдать по приросту затрат на транспорт.

В целом сделаны следующие выводы

1) значение коэффициента абсолютной ликвидности имеет нормативное значение, то это говорит о том, что предприятие способно в ближайшее время погасить текущие обязательства, при этом коэффициент текущей ликвидности имеет положительную динамику, соответствуют нормативному значению;

2) наблюдается снижение чистой прибыли, что можно расценивать как негативную тенденцию;

3) за весь период исследования – 2016, 2017 и 2018 гг. предприятие находилось в состоянии абсолютной финансовой устойчивости.

### 3 Разработка мероприятий по улучшению финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики на примере ООО «Уренгойгидромеханизация»

#### 3.1. Пути увеличения финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики

В качестве мероприятий по улучшению финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики на примере ООО «Уренгойгидромеханизация» предлагаются:

- 1) внедрение системы КРІ показателей;
- 2) оптимизация прочих расходов на предприятии.

Описание бизнес-процессов логистики дает возможность определить основные функциональные обязанности отдела логистики и отделов логистики с целью повышения финансовых результатов деятельности компании. На основе выбранных процессов можно выделить ключевые показатели эффективности для оценки качества работы распределительной логистики.

Эффективность логистической системы в целом можно описывать через систему показателей, которые характеризуют уровень качества логистической системы для заданного уровня общих логистических затрат.

Системный подход позволяет реализовать бизнес-цели и функционирование всех его структурных элементов, которые наиболее эффективно представлены как центр ответственности.

Логистические процессы отражаются в следующих основных категориях затрат:

- расходы, связанные с организацией заказа и его выполнением;
- стоимость создания и хранения запасов;

– расходы на экспедирование грузов, в том числе расходы на транспортировку продукции с промышленных складов до региональных распределительных складов.

С точки зрения комплексного подхода управление расходами на логистику и совершенствование оптимизируют эффективность бизнеса.

Внедрение процессного подхода к планированию и управлению распределительной логистикой позволит компании повысить свою конкурентоспособность и повысить финансовые результаты деятельности компании за счет таких мероприятий как:

1. Качественно новый уровень планирования;
2. Увеличить оборот и оптимизировать резервы;
3. Улучшение качества клиентских приложений;
4. Организация системы доставки;
5. Снизить затраты на логистику предприятия;
6. Снижение себестоимости продукции.

Анализ влияния логистической системы на финансовые показатели показал предсказуемую тенденцию: снижение затрат на логистику ведет к улучшению финансовых показателей.

Ниже приведен прямой расчет и обоснование экономической эффективности внедрения КРІ для логистической системы компании, необходимо оценить общий эффект от использования такого инструмента стратегического управления и планирования, как сбалансированная система показателей.

В целом положительный эффект от применения системы сбалансированных показателей (в частности КРІ) сводится к эффективности:

- а. экономической (снижение затрат на оперативном и стратегическом уровнях функционирования);
- б. социальной (совершенствование системы мотивации персонала);

в. маркетинговой (повышение уровня гибкости и скорости реакции в условиях постоянно меняющегося уровня и направления спроса на рынке автомобильной промышленности);

г. информационной (повышение уровня прозрачности и доступности информации о деятельности и результатах подразделения);

д. организационной (улучшение взаимодействия между функциональными подразделениями, повышение уровня навыков и совершенствование компетенций персонала).

С целью наиболее точного, а также корректного расчета по степени выполнения определенных показателей требуется применять формулу, которая дает возможность соотнести фактически полученный результат не только с заданным целевым значением (или планом), но и с некоторым критическим (или допустимым) значением по показателю. Расчет выполнен согласно далее представленной формуле:

$$R = \frac{(q_{ij\text{факт}} - q_{ij\text{критич}})}{(q_{ij\text{план}} - q_{ij\text{критич}})}, \quad (9)$$

где  $q_{ij}$  факт - величина фактически достигнутого уровня показателя;

$q_{ij}$  план – величина целевого (планового) значения показателя;

$q_{ij}$ критич – величина критического (допустимого) уровня показателя.

Результаты расчетов выполнены с помощью таблицы 9.

Таблица 9 – Результаты расчетов логистической системы по КРЮОО «Уренгойгидромеханизация»

Наименование показателя КРЮ	Целевое значение	Допустимое целевое значение	Общий результат
1	2	3	4
Своевременная приемка	100%	100%	100%
Остановка производства	0	15 min [0; 1]	0,17
Проблемные отгрузки на завод	0%	10%	37%
Количество позиций товара (продукции), находящихся в зоне выгрузки и ожидающих размещения	1000	2000; [0; 1]	0,66

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
Фактическое соответствие адресу хранения на складе	100%	99,5%	100%
Соответствие данных информационной системы фактическим запасам	100%	99,99%	100%
Выполнение заказа точно к указанному сроку	100%	99%	95%
Количество отгрузок, не соответствующих заказу	0	2 [0; 1]	3
Количество контейнеров с несоблюдением условий отгрузки (повреждение тары и т.д.)	0%	20%	28%
Количество единиц товара (продукции), поврежденных в результате транспортировки	0	5; [0; 1]	1,00
Срочные поставки (скорость исполнения)	30	50	36
Количество обработанных заказов в единицу времени	1000	900	1078
Простой транспортных средств на территории предприятия	0	60 min [0; 1]	0,25
Коэффициент оборачиваемости транспортных средств	$\geq 2,37$	2,37	2,37
Коэффициент использования транспорта	$\geq 76 \text{ м}^3$	$76 \text{ м}^3$	73,8
Коэффициент использования объема транспортного средства (контейнер)	$\geq 66 \text{ м}^3$	$66 \text{ м}^3$	66,3
Коэффициент использования складских мощностей (напольное хранение)	80%	75%	79%
Коэффициент использования складских мощностей (стеллажное хранение)	80%	75%	77%
Затраты на авиапоставки, руб.	0	0	0,25
Уровень запасов в днях производства, дни	3	14	13
Коэффициент внедрений (улучшений) по результатам наблюдения	100%	95%	99,8
Соответствие уровню обучения	100%	80%	100%
Количество сотрудников	92%	90%	90%
Текучесть кадров	2%	3%	1%
Отсутствие на рабочем месте	4%	5%	6%
Отсутствие нарушений по технике безопасности	0	0,1; [0; 1]	0

Исходя из результативности деятельности КРІ сформированной логистической системы с целью повышения финансовых результатов, можно представить те процессы, которым необходима первоочередная корректировка с позиции управления.

Это означает, что результатом по анализу годовых итогов финансовой деятельности логистической системы может стать формирование плана по корректирующим действиям, направленным, в первую очередь, с целью решения задач типа:

- снижения величины проблемных отгрузок по компонентам со склада на предприятие;
- уменьшение доли по опозданиям поставок по системе «поставщик-склад»;
- уменьшение числа по некорректно сформированным отгрузкам на стороне поставщика;
- снижение случаев по нарушениям при загрузке определенных контейнеров на стороне поставщика, которые приводят к повреждению имеющейся упаковки и, как результат, самих компонентов;
- разработка мер с целью формирования оптимальной схемы задействования объёма имеющихся транспортных средств в процессе загрузки компонентов по системе «склад-завод»;
- проведение соответствующих мероприятий, имеющих спортивно-оздоровительный и профилактический характер, которые направлены на снижение случаев из-за отсутствия работников на рабочем месте вследствие болезни.

Кроме процессов, которые требуют дальнейших корректирующих действий, зачастую имеются процессы, имеющим нормы имеющих существенное перевыполнение над плановыми значениями. Таким образом, означает, что в рамках по пересмотру величины системы сбалансированных показателей на планируемый год, некоторые показатели могут быть или удалены из сферы мониторинга полностью, или наблюдаться опционально (в случае необходимости) согласно решению руководства предприятия ООО «Уренгойгидромеханизация».

С целью разработки рекомендаций по повышению эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия ООО

«Уренгойгидромеханизация» можно рассмотреть модель финансового равновесия предприятия.

В упрощенном виде модель финансового равновесия предприятия может быть представлена в следующем виде (формула 10):

$$ОГ_{СФР} = ОП_{СФР}, \quad (10)$$

где  $ОГ_{СФР}$  – величина возможного объема генерирования собственных финансовых ресурсов компании;

$ОП_{СФР}$  – величина необходимого объема потребления собственных финансовых ресурсов компании.

Все мероприятия по тактическому механизму финансового оздоровления компании следует направить на обеспечение следующего неравенства:

$$ОГ_{СФР} > ОП_{СФР}. \quad (11)$$

Возможности увеличения объема собственных финансовых ресурсов компании в условиях кризиса ограничены. Стратегия компании в настоящее время заключается в сокращении собственных финансовых ресурсов. Это связано со снижением операционной и инвестиционной активности и характеризуется термином «сокращение бизнеса».

Внедрив следующие меры финансового оздоровления, можно обеспечить создание собственных финансовых ресурсов:

- оптимизация ценовой политики;
- снижение постоянных и переменных затрат;
- минимизация налоговых сборов в отношении доходов и прибыли предприятия;
- ускорение износа активных частей основных средств;
- реализация неиспользованных активов;

– дополнительная эмиссия ценных бумаг или привлекательность дополнительного капитала.

Сократить потребление собственных средств можно следующими способами:

- снижение инвестиционной активности;
- обновить основные средства;
- реализация дивидендной политики, соответствующей финансовому кризису компании;
- сокращение участия работников в прибыли;
- отказ от непродуктивных программ, финансируемых за счет прибыли;
- уменьшение отчислений в резервы и другие страховые фонды за счет прибыли.

Простейшая версия модели устойчивого экономического роста может быть выражена как:

$$\Delta OP = \frac{ЧП \cdot A \cdot КО_A}{OP \cdot СК}, \quad (12)$$

где  $\Delta OP$  – величина возможного темпа прироста объема реализации продукции, который не нарушает финансовое равновесие компании;

ЧП – величина чистой прибыли компании;

A – величина стоимости активов компании;

КО<sub>A</sub> – величина коэффициента оборачиваемости активов;

OP – размер объема реализации продукции;

СК – величина собственного капитала компании.

Рассчитаем данный показатель для ООО «Уренгойгидромеханизация» за 2016-2018 гг.:

$$\Delta OP_{2016} = (12798 * 4044612 * (3196102 / ((4044612))) / (3196102 * 2428386) = 0,005$$

$$\Delta OP_{2017} = ((-153571) * 2416518 * (123666 / ((3158088 + 4044612) / 2)) / (2416518 * 2266419) = -0,002$$

$$\Delta OP_{2018} = (1847 * 3265822 * (2252491 / ((3265822 + 318088) / 2)) / (2252491 * 2207198) = 0,002$$

Положительные темпы роста продаж продукции ООО «Уренгойгидромеханизация» не требуют дальнейшего задействования финансовых ресурсов или создания дополнительных объемов без обеспечения эффективного использования средств.

Предприятия должны разрабатывать и внедрять меры по снижению затрат и экономить в определенной степени – в лучшем случае – увеличивать доходы по возможности.

В 2018 году прочие расходы составили 336773 тысяч рублей. За счет сокращения расходов компания можно увеличить чистую прибыль, которая составит 14218,8 тыс. руб.

Рассмотрим ряд мероприятий, позволяющих снизить прочие расходы в ООО «Уренгойгидромеханизация», в рамках совершенствования управления финансовыми ресурсами. Данные мероприятия представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Мероприятия по повышению эффективности хозяйственной и финансовой деятельности ООО «Уренгойгидромеханизация»

Наименование мероприятия	Элемент затрат	Сумма, тыс. руб.
Оптимизация расходов энергоресурсов, в т.ч.: - за счет рационального использования	прочие расходы	5452
Оптимизация расхода на сырье, за счет снижения цен	прочие расходы	2400
Оптимизация затрат на услуги сторонних организаций, в т.ч.: - за счет снижения расходов на содержание Управляющей Компании; - обязательный аудит и др.	прочие расходы	1200
Оптимизация услуг промышленного характера, в т.ч.:		1240

- за счет снижения расходов на ремонт и содержание основных средств	прочие расходы	2200
Оптимизация прочих расходов, в т.ч.:	прочие расходы	2840
- штрафы, пени, неустойки; - финансирование мероприятий, безвозмездная помощь		1396
Итого по элементам		16728

Систематическое снижение себестоимости продукции является одним из основных средств повышения прибыльности компании. Поэтому разработка и внедрение мер по снижению себестоимости напрямую обеспечат улучшение таких эффективных организационных показателей как прибыль и рентабельность. Существенные положения о сокращении расходов состоят в сокращении непроизводственных затрат и убытков, включенных в статью «Прочие расходы» формы 2, которые включают штрафы, пени и штрафы.

### 3.2. Экономическое обоснование предложенных мероприятий

Рассчитаем экономический эффект, предполагаемый от внедрения перечисленных мероприятий:

Возможность снижения этих статей расхода приведет к изменению показателей:

Прирост прибыли до налогообложения +16728 тыс.руб.

Прирост чистой прибыли  $(16728 - (16728 * 15\%)) = 14218,8$  тыс.руб.

Рассчитаем прирост рентабельности в связи с увеличением прибыли на 2019 г.

Показатели рентабельности рассчитаем в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ финансовых коэффициентов и рентабельности

Показатели	Формула расчета	2018 год	2019 год (план)	Абсолютное изменение 2019 план к 2018
Рентабельность всех активов	Чистая прибыль / Валюта	0,057	0,492	0,435

	баланса*100%			
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль / Собственный капитал*100%	0,084	0,728	0,644
Рентабельность реализованной продукции	Прибыль от продаж / Себестоимость*100 %	5,899	5,899	0,000
Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / Выручка*100%	5,570	5,570	0,000

Динамика показателей рентабельности так же отражена на рисунке 8.

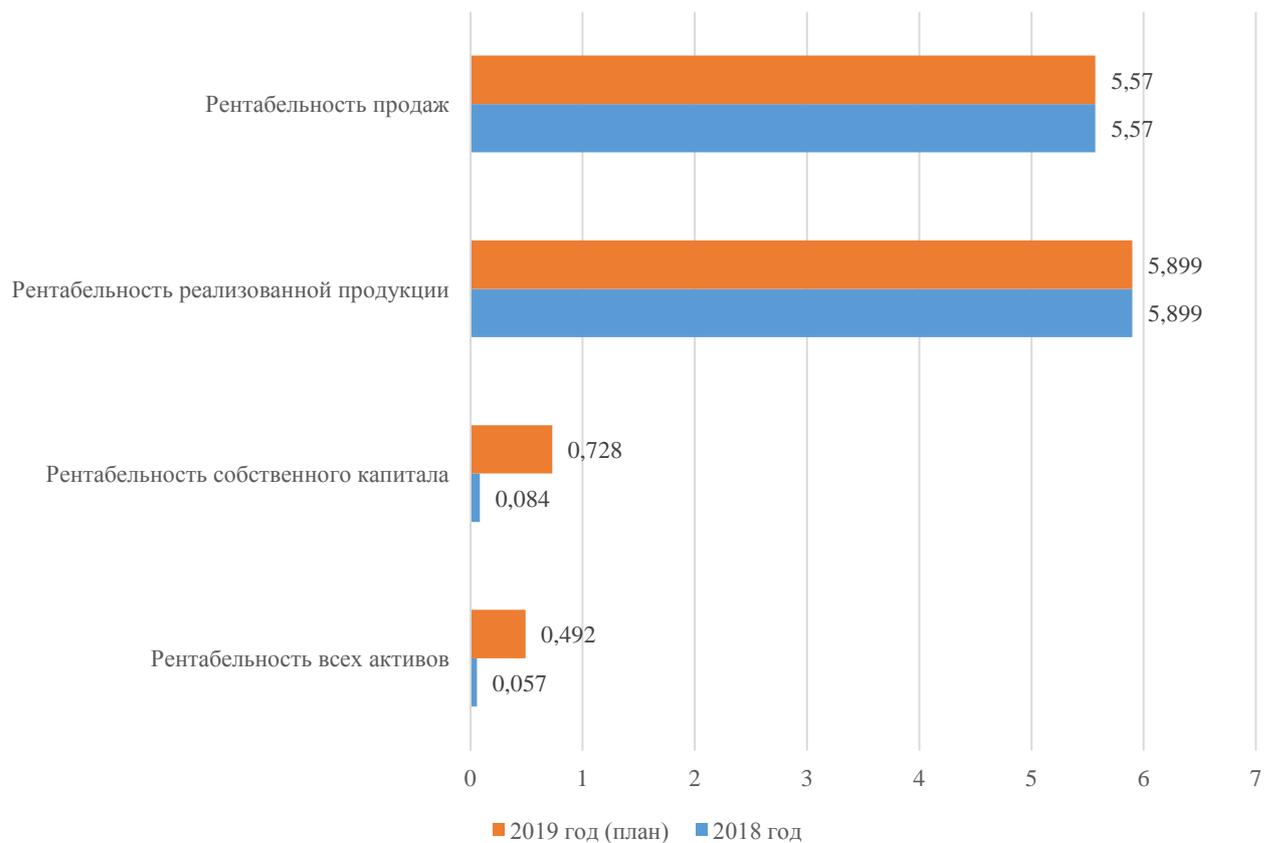


Рисунок 8 – Динамика показателей рентабельности ООО «Уренгойгидромеханизация», %

Таким образом, при проведении оптимизации затрат предприятие имеет возможность повысить свою рентабельность.

### **Системное снижение издержек**

Оптимизация расходов энергоресурсов; Оптимизация расхода на сырье, за счет снижения цен; снижения расходов на содержание; обязательный аудит и др.; снижения расходов на ремонт и содержание основных средств. Также необходима грамотная маркетинговая программа. Были предложены мероприятия по оптимизации затрат на сумму 16728 тыс.руб., что привело к росту рентабельности и чистой прибыли в целом.

Рисунок 9 – Основные направления по улучшению управления финансовыми ресурсами ООО «Уренгойгидромеханизация»

Таким образом, реализация вышеизложенных мероприятий будет способствовать улучшению финансово-хозяйственной деятельности анализируемого предприятия.

В заключение, хотелось бы подвести итог и определить все выгоды, которые можно извлечь из проекта по внедрению КРІ логистической системы, способствующие увеличению финансовых результатов ООО «Уренгойгидромеханизация»:

- глубокое понимание предпринимательства во всех взаимосвязях внутренних и внешних процессов;
- стратегическая направленность бизнеса всех подразделений и сотрудников;
- повышение достижения стратегических целей;
- целенаправленное, определенное распределение всех ресурсов;
- оценка эффективности управленческих решений в рамках стратегии компании;
- понимание стратегических целей компании и их личных персональных задач;
- улучшение взаимодействия между сотрудниками подразделений и подразделений внутри компании;

- получение ключевой бизнес-информации в обобщенной, систематической форме, которая проста для понимания;
- персональная ответственность руководства и персонала за выполнение назначенных им показателей;
- повысить мотивацию сотрудников через четкие личные цели и задачи.

## Заключение

Подводя итог, можно сказать, что КРІ в логистике предприятия с целью повышения финансовых результатов, разработанные для логистической системы, должны быть направлены на отражение интересов общества в целом - они должны разрабатываться с учетом того, что логистическая деятельность сосредоточена не только внутри, но и за пределами компании. При реализации КРІ необходимо учитывать их взвешенную систему, чтобы избежать сбоев как на уровне взаимодействия по всей цепочке поставок, так и для правильного и эффективного управления материальными ресурсами.

Исследование показало, что у конкурентов компании сроки поставки продукции значительно быстрее, чем у ООО «Уренгойгидромеханизация».

В результате проведенного в работе исследования можно сделать вывод о том, что КРІ логистической системы ООО «Уренгойгидромеханизация» является системой управления, позволяющей руководству организации/подразделения трансформировать стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений компании и одновременно с этим проводить оценку результатов деятельности сотрудников с точки зрения реализации выбранной стратегии развития с помощью ключевых показателей эффективности.

Являясь выбранным инструментом для управления и реализации стратегических целей ООО «Уренгойгидромеханизация», КРІ предоставляет множество преимуществ своему владельцу, а именно:

- сосредоточить внимание на стратегически важных направлениях деятельности ООО «Уренгойгидромеханизация»;
- наличие стратегических целей каждого отдельного сотрудника (результат каскадирования целей в рамках проекта сбалансированной системы показателей);

– возможность четкого понимания эффективности и прозрачности действий (наличие у каждой цели ее показателей эффективности позволяет каждому участнику процесса понять свою личную роль в реализации стратегии ООО «Уренгойгидромеханизация»);

– контроль и управляемость стратегии реализации стратегии сверху донизу (разделение на руки ее руководителей становится эффективным инструментом для достижения целей компании).

Тем не менее, нет никаких сомнений в том, что не существует универсальной и идеальной системы для оценки эффективности подразделения логистики для каждой компании. Кроме того, существуют не только правильные методы расчета необходимых показателей. В данной работе была предпринята попытка рассмотреть возможные варианты такой системы, которые при правильной обработке могут быть использованы ООО «Уренгойгидромеханизация» для реализации с целью увеличения финансовых результатов.

Анализ финансово-экономической деятельности организации обнаружил следующие выводы:

1) значение коэффициента абсолютной ликвидности имеет нормативное значение, то это говорит о том, что предприятие способно в ближайшее время погасить текущие обязательства, при этом коэффициент текущей ликвидности имеет положительную динамику, соответствуют нормативному значению;

2) наблюдается снижение чистой прибыли, что можно расценивать как негативную тенденцию;

3) за весь период исследования – 2016, 2017 и 2018 гг. предприятие находилось в состоянии абсолютной финансовой устойчивости;

5) предприятие ООО «Уренгойгидромеханизация» в 2016, 2017 и 2018 гг находилось в устойчивом финансовом состоянии. Данное состояние характеризуется наличием достаточной величины собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат и лишь

общая величина источников формирования запасов и затрат находится в излишке.

Таким образом, величина собственных оборотных средств в 2016 году составляет 1479055 тыс. руб., в 2017 году - 1342360 тыс. руб., в 2018 году – 1348607 тыс. руб. Предприятие использует долгосрочные и краткосрочные кредиты.

В качестве мероприятий предлагается использование возможностей привлечения краткосрочных и долгосрочных ресурсов, с целью более эффективного использования возможностей финансового менеджмента в деятельности организации по управлению финансовыми ресурсами.

Сделан вывод, что систематическое снижение себестоимости продукции является одним из основных средств повышения прибыльности компании. Поэтому разработка и внедрение мер по снижению себестоимости напрямую обеспечат улучшение таких эффективных организационных показателей как прибыль и рентабельность. Существенные положения о сокращении расходов состоят в сокращении непроизводственных затрат и убытков, включенных в статью «Прочие расходы» формы 2, которые включают штрафы, пени и штрафы. В 2018 году прочие расходы составили 336773 тысяч рублей. За счет сокращения расходов компания можно увеличить чистую прибыль, которая составит 14218,8 тыс. руб.

## Список используемой литературы

1. Алдаганова Р.В. Оценка ключевых показателей эффективности логистической деятельности организации // В сборнике: Перспективные направления развития экономики и управления: новый взгляд сборник материалов II Международной научно-практической конференции. 2018. С. 93-98.
2. Афанасенко, И. Д. Коммерческая логистика / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - М.: Питер, 2013. - 352 с.
3. Безелева Е.С. Система сбалансированных показателей как инструмент развития логистики предприятия // В сборнике: Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд сборник материалов XLVIII Международной научно-практической конференции. 2017. С. 17-21.
4. Браун М.Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / М.Г. Браун. – Альпина Паблишер, 2015. 255 с.
5. Бродецкий, Г. Л. Системный анализ в логистике. Выбор в условиях неопределенности / Г.Л. Бродецкий. - М.: Academia, 2016. - 336 с.
6. Бродецкий, Г. Л. Управление рисками в логистике / Г.Л. Бродецкий, Д.А. Гусев, Е.А. Елин. - М.: Академия, 2017. - 192 с.
7. Вискова, Д.Ю. Методологические аспекты формирования управленческих решений в логистике / Вискова Д. Ю. // XIV Международная научно-практическая конференция «Логистика: современные тенденции развития», г. Санкт-Петербург, 9–10 апреля 2015 г. – 2015. – С. 105–107.
8. Вискова, Д.Ю. Управление транспортно-складским хозяйством [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / Д.Ю. Вискова, Е.И. Куценко, Е.А. Лавренко; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т», Ин-т менеджмента, каф. менеджмента. – Оренбург: ОГУ. – 2016. – 264 с.

9. Воронова Д.Ю. Формирование логистических решений в управлении транспортно-складским хозяйством // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2016. № 5. С. 18-24.

10. Герами, В. Д. Управление транспортными системами. Транспортное обеспечение логистики. Учебник и практикум / В.Д. Герами, А.В. Колик. - М.: Юрайт, 2016. - 440 с.

11. Дыбская, В. В. Логистика. Учебник. В 2 частях. Часть 1 / В.В. Дыбская, В.И. Сергеев. - М.: Юрайт, 2016. - 318 с.

12. Исааков Г.С. Сбалансированная система показателей в логистике текстильной и легкой промышленности // В сборнике: Современные задачи инженерных наук сборник научных трудов Международного научно-технического симпозиума «Экономические механизмы и управленческие технологии развития промышленности» Международного научно-технического Форума «Первые международные Косыгинские чтения». 2017. С. 40-43.

13. Исааков Г.С., Гаврилова И.М. Подход к разработке ключевых показателей эффективности в логистике // Инновационная наука. 2015. № 10-2. С. 54-57.

14. Калмыкова, Д.Ю. Методические аспекты диагностики цепей поставок / Калмыкова Д.Ю. // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 4 (165). – С. 173–179.

15. Канке, А. А. Логистика / А.А. Канке, И.П. Кошечая. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 384 с.

16. Киреева, Н. С. Складское хозяйство / Н.С. Киреева. - М.: Academia, 2016. - 192 с.

17. Кретов, И. И. Логистика во внешнеторговой деятельности / И.И. Кретов, К.В. Садченко. - М.: Дело и сервис, 2015. - 272 с.

18. Кучмин В.А. Оценка функционирования логистической системы предприятия на примере ООО «Бауцентр рус» [Электронный ресурс] //

Молодой ученый. – 2017. – № 12. – С. 319-323. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/146/40919/> (дата обращения: 13.12.2017).

19.Лукинский В.В. Оценка ключевых показателей логистики на основе методов экономического анализа / В.В. Лукинский, М.А. Маркович, Т.Г. Шульженко // Логистика: современные тенденции развития: Материалы X Междунар. науч.-практ. конф. 14, 15 апреля 2014 г.; ред.кол.: В.С. Лукинский. – СПб.:СПбГИЭУ, 2014. – С. 217-219.

20.Лукинский, В. С. Логистика и управление цепями поставок / В.С. Лукинский, В.В. Лукинский, Н.Г. Плетнева. - М.: Юрайт, 2016. - 360 с.

21.Неруш, Ю. М. Логистика. Учебник / Ю.М. Неруш, А.Ю. Неруш. - М.: Юрайт, 2014. - 560 с.

22.Неруш, Ю. М. Проектирование логистических систем. Учебник и практикум / Ю.М. Неруш, С.А. Панов, А.Ю. Неруш. - М.: Юрайт, 2015. - 422 с.

23.Нугманова А.К., Апенько С.Н. Управление конкурентоспособностью предприятия на примере ООО «Уренгойгидромеханизация» г. Омск // Синергия наук. - № 10. – 2017. – С. 123-124.

24.ООО «Уренгойгидромеханизация»: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.list-org.com/company/10877>.

25.Основы логистики / Под ред. В.В. Щербакова. - М.: Питер, 2016. - 432 с.

26.Плужников, К. И. Транспортное экспедирование, агентирование и брокераж (+ CD-ROM) / К.И. Плужников, Ю.А. Чунтомова. - Москва: Огни, 2014. - 576 с.

27.Просветов, Г. И. Математические методы в логистике. Задачи и решения / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-пресс, 2017. - 304 с.

28.Семененко, А. И. Логистика. Основы теории. Учебник / А.И. Семененко, В.И. Сергеев. - М.: Союз, 2015. - 544 с.

29.Сергеев В.И. Корпоративная логистика/ В.И. Сергеев. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 634 с.

30.Сергеев, В. И. Логистика снабжения / В.И. Сергеев, И.П. Эльяшевич. - М.: Рид Групп, 2017. - 416 с.

31.Троицкая, Н. А. Организация перевозок специфических видов грузов. Учебное пособие / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2016. - 240 с.

32.Тяпухин, А. П. Логистика / А.П. Тяпухин. - М.: Юрайт, 2015. - 576 с.

## Приложение А

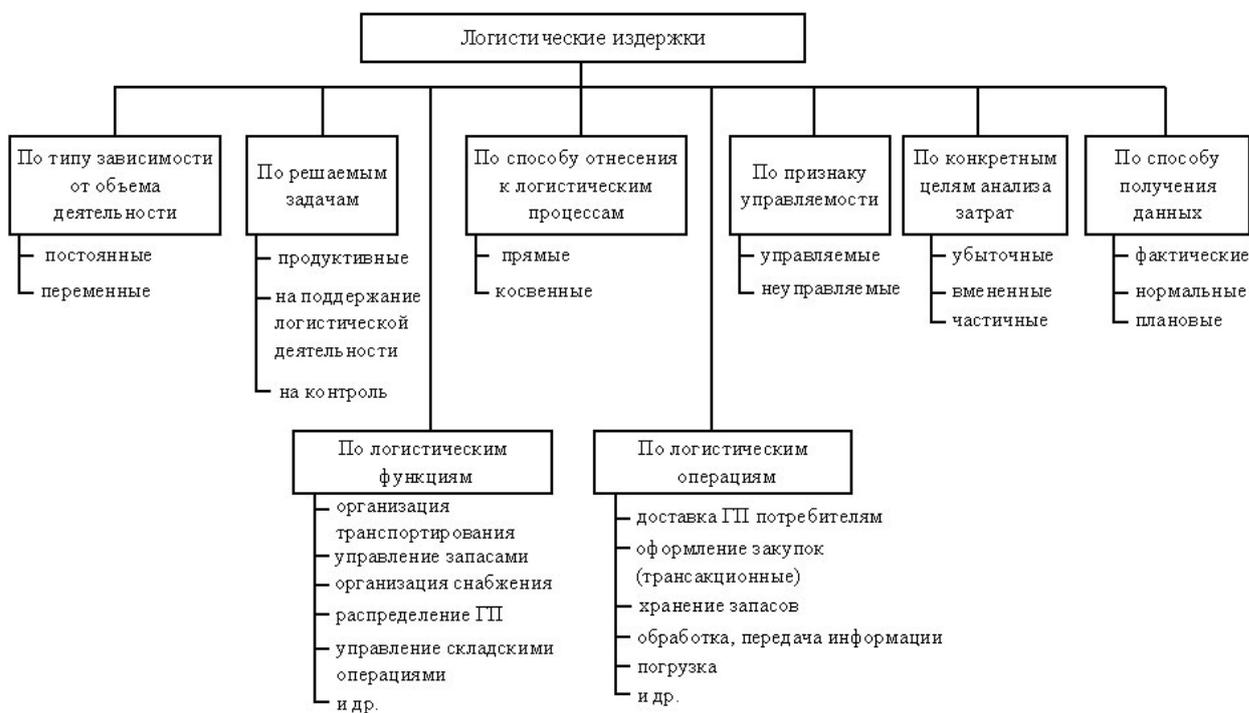


Рисунок 4 – Виды логистических издержек ООО «Уренгойгидромеханизация»