

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга

Обучающийся

А.В. Малаев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М.Сярдова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Малаев Алексей Валерьевич

Тема работы: «Повышение эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга»

Руководитель: кандидат экономических наук, Доцент, преподаватель
Сярдова Оксана Михайловна

Цель исследования - разработка мероприятий по повышению эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга.

Объект исследования - предприятие ООО «БОММБАР», основным видом деятельности которого является производство широкого ассортимента высокобелковых и низкокалорийных видов продуктов.

Предмет исследования - механизмы и инструменты управления, реализуемые в логистической системе предприятий.

Методы исследования - наблюдение, анализ, синтез, экспертные, графические и другие.

Краткие выводы по бакалаврской работе: на основе проведенного анализа деятельности компании были предложены мероприятия по внедрению контроллинга для повышения эффективности логистической системы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и 3.2 могут быть использованы в организации, являющейся объектом исследования.

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

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы повышения эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга.....	7
1.1 Понятие эффективности логистической системы предприятия, сущность и методы ее повышения	7
1.2 Контроллинг как инструмент повышения эффективности логистической системы предприятия	17
2 Анализ эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга на примере ООО «БОМББАР».....	30
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «БОМББАР» за 2021-2023 гг.	30
2.2 Выявление проблем повышения эффективности логистической системы на основе контроллинга.....	42
3 Рекомендации по повышению эффективности логистической системы ООО «БОМББАР» на основе контроллинга	50
3.1 Мероприятия по повышению эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга.....	50
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	55
Заключение	61
Список используемой литературы	63

Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью повышения эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга для повышения уровня конкурентоспособности компании и ее привлекательности на рынке. Кроме того, чем более эффективно осуществляется управление, тем выше результативность всех бизнес-процессов и видов деятельности: так как управленческий персонал четко выполняет свою работу и результативно решает поставленные перед ним задачи.

Эффективность логистической системы связана с необходимостью снижения затрат на выполнение логистических операций с одновременным повышением финансового результата. В постоянно изменяющихся и высококонкурентных условиях внешней среды данное требование выполнит достаточно сложно без использования дополнительных инструментов управленческой деятельности.

Контроллинг представляет собой совокупность инструментов по управлению компанией, направленную на достижение как тактических, так и стратегических целей, охватывающую все сфере деятельности компании в условиях рынка. Использование контроллинга в логистической деятельности предусматривает оптимизацию логистических процессов и операций на основе проведения аудита и своевременного выявления существующих проблем.

Вопросам повышения эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга посвящены работы таких ученых, как Вершинина А.А., Коломиец А.И., Левкин Г.Г., Новаков А.А., Тебекин А.В., Юсупова С.Я. и ряда других. В своих работах авторы изучают основные методы оценки эффективности логистической системы, выявляют наиболее распространенные проблемы, с которыми сталкивается руководство компаний, а также предлагают направления по повышению ее

результативности на основе имеющихся инструментов контроллинга и их использования в работе.

Изучение теоретических аспектов выбранной темы позволило определить, что, несмотря на достаточно глубокую проработку данного вопроса, разностороннее изучение особенностей эффективности логистической системы, предлагаемые методы и показатели зачастую не находят практической основы. Это связано со сложностью и многоаспектностью проведения оценки эффективности логистической системы, так как она состоит из множества различных подсистем, которые выполняют разные логистические операции.

Целью данной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга.

Цель работы определила решение следующих задач:

- изучить понятие эффективности логистической системы предприятия, сущность и методы ее повышения;
- рассмотреть контроллинг как инструмент повышения эффективности логистической системы предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности компании;
- выявить проблемы повышения эффективности логистической системы на основе контроллинга;
- предложить мероприятия по повышению эффективности логистической системы компании на основе внедрения инструментов контроллинга;
- оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования в работе является ООО «БОМББАР». Это крупный российский производитель полезной снековой продукции без сахара,

широкого ассортимента высокобелковых и низкокалорийных видов продуктов.

Предмет исследования - совокупность производственных, экономических и организационных методов и инструментов повышения эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга.

При выполнении бакалаврской работы были использованы следующие общенаучные методы: наблюдение, анализ, синтез, экспертные, графические и другие.

Информационной базой работы являются нормативные и законодательные акты РФ, научные труды и периодические издания в сфере анализа эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга, финансовая и управленческая документация ООО «БОМББАР».

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных мероприятий по повышению эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы.

1 Теоретические основы повышения эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга

1.1 Понятие эффективности логистической системы предприятия, сущность и методы ее повышения

В современных условиях динамично развивающейся экономики и усиливающейся конкуренции эффективность логистической системы предприятия приобретает ключевое значение для обеспечения его конкурентоспособности и успешного функционирования. Логистика, как наука об управлении материальными, информационными и финансовыми потоками, играет важнейшую роль в оптимизации бизнес-процессов и снижении издержек компаний. В связи с этим, теоретическое осмысление понятия эффективности логистической системы, а также методов ее повышения представляется крайне актуальным [6].

Прежде всего, необходимо определить сущность самого понятия логистической системы. Анализ научной литературы показывает, что единого общепринятого определения данного термина на сегодняшний день не существует. Различные авторы предлагают свои трактовки, акцентируя внимание на тех или иных аспектах логистической деятельности.

Так, Тебекин А.В. определяет логистическую систему как «совокупность элементов, выполняющих взаимосвязанные логистические операции и обеспечивающих эффективную реализацию логистической деятельности» [18, С. 28]. Данное определение подчеркивает системный характер логистики и взаимосвязь ее отдельных элементов.

Новаков А.А. рассматривает логистическую систему как «сложную адаптивную систему с обратной связью, выполняющую те или иные функции и логистические операции» [12, С. 24]. Автор акцентирует внимание на адаптивности системы и наличии обратных связей между ее элементами.

Левкин Г.Г. предлагает более комплексное определение: «логистическая система - это сложная экономическая система, состоящая из звеньев и элементов, взаимосвязанных и объединенных единым процессом управления материальным и сопутствующим потоками для реализации корпоративной стратегии» [8, С. 112]. Данная трактовка подчеркивает экономическую природу логистической системы и ее стратегическую роль в деятельности предприятия.

Николайчук В.Е. определяет логистическую систему как «экономическую систему, обладающую высокими адаптивными свойствами в процессе выполнения комплекса логистических функций и операций» [10, С. 92]. Автор делает акцент на адаптивности системы к изменяющимся условиям внешней среды.

Анализируя представленные определения, можно выделить ключевые характеристики логистической системы: системность, взаимосвязанность элементов, адаптивность, ориентация на управление материальными и сопутствующими потоками, нацеленность на реализацию корпоративной стратегии. На наш взгляд, наиболее полным и точным является определение Левкина Г.Г., так как оно отражает все основные аспекты логистической системы. Вместе с тем, представляется целесообразным дополнить его указанием на инновационный характер современных логистических систем и их ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

Важно отметить, что логистические системы классифицируются по различным признакам. Наиболее распространенной является классификация по масштабу деятельности, согласно которой выделяют:

- макрологистические системы (на уровне страны, региона);
 - мезологистические системы (на уровне отрасли или крупных территориально-производственных комплексов);
 - микрологистические системы (на уровне отдельного предприятия)
- [19].

При этом наибольшее разнообразие наблюдается среди микрологистических систем, что обусловлено спецификой деятельности конкретных предприятий. Это создает определенные сложности при разработке универсальных подходов к оценке эффективности логистических систем [15].

Формирование эффективной логистической системы на предприятии предполагает решение ряда ключевых задач, среди которых:

- оптимизация материальных потоков;
- минимизация времени хранения продукции;
- сокращение времени перевозок;
- обеспечение высокого уровня логистического сервиса.

Следует подчеркнуть, что перечень задач логистической системы не является исчерпывающим и может варьироваться в зависимости от специфики деятельности предприятия, его масштабов и стратегических целей. На наш взгляд, к вышеуказанным задачам целесообразно добавить такие аспекты, как оптимизация информационных потоков, обеспечение гибкости системы в условиях меняющегося спроса, а также интеграция логистических процессов с другими бизнес-процессами предприятия.

Для построения эффективной логистической системы крайне важно соблюдать ряд ключевых принципов:

- системность - предполагает, что все решения в сфере логистики должны приниматься с учетом их влияния на деятельность предприятия в целом, а не только отдельных логистических подразделений;
- адаптивность - логистическая система должна быть способна гибко реагировать на изменения во внешней и внутренней среде без существенных потерь эффективности;
- управляемость - подразумевает наличие оптимальной структуры управления логистической системой, включая как руководящий состав, так и линейный персонал;

- специализация - предполагает четкое разделение труда и функций между различными логистическими подразделениями;
- централизация - деятельность всех подсистем логистической системы должна координироваться из единого центра для обеспечения согласованности действий;
- экономичность - логистическая система должна стремиться к минимизации использования ресурсов при максимизации конечного результата [1], [15].

Рассматривая данные принципы, необходимо отметить их взаимосвязанный характер. Так, принцип системности тесно связан с принципом централизации, а адаптивность во многом обеспечивается за счет эффективного управления. На наш взгляд, к перечисленным принципам следует добавить принцип инновационности, предполагающий постоянное внедрение передовых технологий и методов управления в логистическую деятельность предприятия [16].

Эффективность логистической системы является комплексным понятием, отражающим способность системы достигать поставленных целей при оптимальном использовании ресурсов [20].

Сущность эффективности логистической системы заключается в оптимизации всех процессов, связанных с движением товаров от поставщиков к потребителям, включая управление запасами, транспортировку, складирование, упаковку, информационное обеспечение и другие аспекты [17].

Для оценки эффективности логистической системы предприятия используется ряд ключевых показателей:

- общие логистические издержки - отражают совокупные затраты на осуществление логистических операций;
- качество логистического сервиса - характеризует уровень обслуживания клиентов;

- продолжительность логистических циклов - показывает время выполнения заказов и других логистических операций;
- производительность - отражает эффективность использования ресурсов в логистической системе;
- возврат на инвестиции в логистическую инфраструктуру - показывает экономическую отдачу от вложений в развитие логистической системы [2].

Анализируя данные показатели, следует отметить их взаимосвязанный характер. Так, повышение качества логистического сервиса может привести к росту логистических издержек, а сокращение продолжительности логистических циклов может потребовать дополнительных инвестиций в инфраструктуру. Поэтому при оценке эффективности логистической системы важно рассматривать все показатели в комплексе, учитывая их взаимное влияние и поиск оптимального баланса между ними [18].

Зарубежные исследователи предлагают использовать для оценки эффективности логистической системы комплексную группу показателей, позволяющую рассмотреть логистические операции и функции в едином комплексе. К таким показателям относятся:

- удовлетворение спроса - включает такие параметры, как своевременность доставки, полнота и точность выполнения заказов, степень удовлетворенности клиентов;
- управление запасами - оценивается через достоверность учета запасов, уровень запасов в системе, сложность учетных операций;
- производительность работников склада - измеряется числом обработанных единиц продукции в час, стоимостью подборки заказов, качеством сборки заказов [21].

Следует отметить, что данный подход, несмотря на свою комплексность, не охватывает всех аспектов логистической системы. В частности, недостаточно внимания уделяется таким важным элементам, как распределение, производство, управление информационными потоками. На

мой взгляд, для получения более полной картины эффективности логистической системы необходимо дополнить данный перечень показателями, отражающими эффективность транспортных операций, качество информационного обеспечения, а также степень интеграции логистических процессов с другими бизнес-процессами предприятия.

Отечественные исследователи предлагают несколько методов оценки эффективности логистической системы:

- метод затрат - основан на сравнении фактических затрат на выполнение логистических функций с нормативными значениями;
- метод продуктивности - предполагает оценку количественных показателей выполнения логистических операций (например, объем поставок, количество обработанных заказов и т.д.);
- метод оценки сервиса - фокусируется на качестве оказываемых логистических услуг с точки зрения потребителя [4].

Анализируя данные методы, можно отметить, что каждый из них имеет свои преимущества и ограничения. Метод затрат позволяет оценить экономическую эффективность логистической системы, но не учитывает качественные аспекты ее функционирования. Метод продуктивности дает количественную оценку результатов логистической деятельности, но может не отражать ее качество. Метод оценки сервиса фокусируется на удовлетворенности клиентов, но может не учитывать внутренние аспекты эффективности логистической системы. На мой взгляд, для получения наиболее полной и объективной оценки эффективности логистической системы целесообразно использовать комбинацию всех трех методов, что позволит учесть как количественные, так и качественные аспекты ее функционирования.

Для повышения эффективности логистической системы предприятия может быть реализован ряд мероприятий:

- сокращение времени выполнения цикла заказа на поставку материальных ресурсов;

- оптимизация объемов хранимых на предприятии ресурсов;
- повышение отдачи от вложенного капитала в логистическую инфраструктуру;
- улучшение параметров надежности организации поставок материальных ресурсов и сокращение удельного веса некачественного сырья и материалов;
- оптимизация затрат на закупку материальных ресурсов;
- поддержание оптимального уровня затрат на снабженческую деятельность;
- рационализация и общее сокращение логистических издержек;
- минимизация потерь от брака при производственной деятельности, доставке материальных ресурсов и других логистических операциях [11].

Анализируя предложенные мероприятия, можно отметить их комплексный характер, охватывающий различные аспекты логистической деятельности предприятия. Вместе с тем, представляется целесообразным дополнить данный перечень следующими направлениями:

- внедрение современных информационных технологий и систем управления логистическими процессами, таких как ERP (Enterprise Resource Planning) и WMS (Warehouse Management System), что позволит повысить точность планирования и контроля логистических операций.
- развитие системы управления взаимоотношениями с поставщиками (SRM - Supplier Relationship Management) для оптимизации процессов закупок и повышения надежности поставок.
- совершенствование системы управления качеством логистических процессов, включая внедрение стандартов ISO 9001 и методологии бережливого производства (Lean).

- оптимизация логистической сети предприятия, включая пересмотр расположения складов и производственных мощностей для минимизации транспортных расходов.
- развитие компетенций персонала в области логистики через систему непрерывного обучения и повышения квалификации.
- внедрение экологически ориентированных логистических технологий, таких как использование электротранспорта и оптимизация маршрутов для снижения выбросов в атмосферу углекислого газа [16].

Важно отметить, что выбор конкретных мероприятий по повышению эффективности логистической системы должен осуществляться с учетом специфики деятельности предприятия, его текущего состояния и стратегических целей развития.

При этом необходимо учитывать взаимосвязь и взаимовлияние различных аспектов логистической деятельности.

Например, сокращение времени выполнения цикла заказа может потребовать дополнительных инвестиций в информационные технологии или оптимизацию бизнес-процессов. Оптимизация объемов хранимых ресурсов может привести к необходимости пересмотра отношений с поставщиками и изменения графика поставок. Повышение надежности поставок может потребовать внедрения системы управления качеством у поставщиков или диверсификации источников снабжения.

В этой связи представляется целесообразным использовать системный подход к повышению эффективности логистической системы, предполагающий комплексную оценку всех аспектов логистической деятельности и их взаимного влияния. Такой подход позволит выявить ключевые точки роста эффективности и сконцентрировать усилия на наиболее перспективных направлениях оптимизации.

Одним из ключевых факторов повышения эффективности логистической системы является внедрение инновационных технологий. К таким технологиям можно отнести:

- автоматизированные системы управления складом (WMS), позволяющие оптимизировать процессы хранения и обработки грузов;
- системы радиочастотной идентификации (RFID), обеспечивающие автоматический учет и контроль движения товаров;
- технологии больших данных (Big Data) и искусственного интеллекта (AI) для прогнозирования спроса и оптимизации логистических процессов;
- технологии интернета вещей (IoT) для мониторинга состояния грузов и транспортных средств в режиме реального времени;
- беспилотные транспортные средства и дроны для оптимизации процессов доставки;
- технологии блокчейн для обеспечения прозрачности и безопасности логистических операций [7].

Анализируя перспективы внедрения инновационных технологий в логистическую деятельность, следует отметить, что их эффективность во многом зависит от готовности предприятия к цифровой трансформации. Это предполагает не только техническое переоснащение, но и изменение бизнес-процессов, развитие цифровых компетенций персонала, формирование культуры инноваций. Кроме того, важно учитывать потенциальные риски, связанные с внедрением новых технологий, такие как кибербезопасность, зависимость от поставщиков технологических решений, необходимость значительных инвестиций [5].

Особое внимание при повышении эффективности логистической системы следует уделять вопросам управления рисками. К основным рискам в логистической деятельности можно отнести:

- риски сбоев в поставках (задержки, недопоставки, поставки некачественной продукции).
- транспортные риски (повреждение или утрата груза при транспортировке).

- складские риски (порча товаров при хранении, ошибки в учете).
- информационные риски (сбои в работе информационных систем, потеря данных).
- финансовые риски (колебания валютных курсов, изменение цен на ресурсы);
- правовые риски (изменения в законодательстве, регулирующем логистическую деятельность).

Для эффективного управления рисками в логистической системе предприятия целесообразно разработать комплексную систему риск-менеджмента, включающую следующие элементы:

- идентификация и оценка рисков на всех этапах логистического процесса;
- разработка мер по предотвращению и минимизации рисков. 3. создание резервных систем и альтернативных вариантов действий в случае реализации рисковых событий;
- внедрение системы мониторинга и раннего предупреждения о возникновении рисковых ситуаций;
- формирование культуры управления рисками среди персонала логистических подразделений [3].

В заключение следует отметить, что повышение эффективности логистической системы предприятия является непрерывным процессом, требующим постоянного анализа, оценки и совершенствования. При этом важно учитывать не только внутренние факторы, но и изменения во внешней среде, такие как развитие технологий, изменение потребительских предпочтений, усиление конкуренции.

Таким образом, эффективная логистическая система должна быть гибкой, адаптивной и инновационной, способной быстро реагировать на изменения рыночной ситуации и обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество предприятия. Это предполагает не только оптимизацию

отдельных логистических операций, но и комплексную трансформацию всей цепочки создания ценности, интеграцию логистики с другими бизнес-процессами предприятия, развитие стратегических партнерств с поставщиками и клиентами.

В перспективе можно ожидать дальнейшего усиления роли логистики в обеспечении конкурентоспособности предприятий, что будет связано с развитием цифровых технологий, глобализацией рынков и ростом требований потребителей к скорости и качеству обслуживания. В этих условиях способность предприятия эффективно управлять своей логистической системой становится ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе.

1.2 Контроллинг как инструмент повышения эффективности логистической системы предприятия

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой степенью неопределенности и динамичностью изменений, предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного мониторинга и контроля различных аспектов своей деятельности. Особую актуальность приобретает не только достижение плановых показателей, но и оптимизация использования ресурсов, повышение общей результативности деятельности. В этом контексте возникает потребность в новых подходах к управлению, одним из которых является контроллинг [1].

Контроллинг представляет собой комплексную концепцию управления, направленную на достижение как тактических, так и стратегических целей предприятия в условиях рыночной экономики. Данный подход охватывает все сферы деятельности компании и способствует обеспечению тесного взаимодействия между отдельными подразделениями, координируя их усилия для достижения поставленных целей.

Особенностью контроллинга является применение новейших достижений в области информационного обеспечения для принятия

оптимальных управленческих решений в условиях нестабильности внешней и внутренней среды. Контроллинг приобретает особую роль в условиях концентрации производства в обстановке глобализации, когда управление производством становится невозможным без развития информационных технологий и всеобщей компьютеризации [2].

Однако различные авторы предлагают свои определения данного понятия, что отражено в таблице 1.

Таблица 1 - Концептуальные подходы к определению сущности логистического контроллинга

Автор	Определение
Банзекуливахо М. Ж.	Логистический контроллинг интерпретируется как систематизированная и непрерывная процедура анализа информации о функционировании логистической инфраструктуры организации. Ключевая цель - идентификация дивергенций между запланированными и реальными параметрами материальных потоков, их всесторонний анализ для установления причинно-следственных связей и формирования адекватных управленческих императивов [2, С. 62].
Вершинина А.А.	В данной трактовке логистический контроллинг представлен как упорядоченный и перманентный процесс информационно-аналитической обработки данных. Основная задача - выявление несоответствий между прогнозируемыми и фактическими индикаторами движения материальных ресурсов, глубинный анализ причин возникновения данных расхождений с целью оптимизации результативности деятельности предприятия [3, С. 123].
Домкина А.В.	Автор рассматривает логистический контроллинг как комплекс целенаправленных действий по диагностике и элиминации дефектов в структуре логистической системы. Акцент делается на анализе отклонений фактических показателей от плановых значений с целью максимизации положительного финансового результата хозяйствующего субъекта [4, С. 203].
Левкин Г.Г.	В данной интерпретации логистический контроллинг представлен как структурированный и максимально непрерывный процесс обработки массивов данных о состоянии логистической системы. Основная цель - идентификация расхождений между целевыми и реальными значениями ключевых параметров материальных потоков [7, С. 63].

Анализируя представленные определения, можно отметить разнообразие подходов к интерпретации сущности логистического контроллинга. Ряд авторов акцентируют внимание на процессуальном аспекте, рассматривая логистический контроллинг как непрерывную процедуру обработки и анализа данных. Другие исследователи фокусируются на функциональном аспекте, определяя логистический контроллинг через призму конкретных действий и мероприятий [4].

Несмотря на различия в формулировках, можно выделить ряд общих элементов, присутствующих в большинстве определений:

- непрерывность и систематичность процесса;
- ориентация на анализ отклонений фактических показателей от плановых;
- направленность на повышение эффективности логистической системы и достижение позитивных финансовых результатов;
- интеграция с общей системой управления предприятием [6].

Важно отметить, что представленные определения отражают эволюцию концепции логистического контроллинга - от узкоспециализированного инструмента контроля отдельных логистических показателей к комплексной системе поддержки управленческих решений, интегрированной в общую структуру менеджмента предприятия [5].

Критический анализ представленных подходов позволяет сформулировать авторское определение логистического контроллинга: это интегрированная система информационно-аналитической поддержки управленческих решений в сфере логистики, основанная на непрерывном мониторинге, анализе и оценке эффективности логистических процессов, направленная на оптимизацию материальных, информационных и финансовых потоков с целью достижения стратегических и оперативных целей предприятия.

Данное определение, на наш взгляд, синтезирует ключевые аспекты рассмотренных подходов и отражает современное понимание роли

логистического контроллинга в системе управления предприятием. Оно подчеркивает стратегическую направленность контроллинга, его интеграцию с общей системой менеджмента и ориентацию на оптимизацию всех видов потоков в логистической системе [8].

Важно отметить, что логистический контроллинг отличается от процесса контроля в традиционном понимании. Если контроль обычно осуществляется конкретным подразделением или руководящим сотрудником, то логистический контроллинг предполагает взаимодействие нескольких подразделений компании, направленное на сравнение плановых и фактических показателей, разработку и реализацию управленческих решений по устранению выявленных недостатков [1].

Внедрение логистического контроллинга в деятельность компании не всегда является целесообразным и обоснованным. Для его эффективного применения должны существовать определенные предпосылки, среди которых можно выделить:

- неадекватное представление руководства о структуре логистической системы, приводящее к неэффективному управлению;
- сложная и многоступенчатая система подчинения, затрудняющая проведение контрольных мероприятий;
- неравномерная загрузка структурных подразделений, влияющая на производительность труда сотрудников;
- проблемы с ассортиментом продукции, качеством и соответствием требованиям потребителей;
- низкое качество закупаемых материальных ресурсов и отсутствие входного контроля;
- избыточные запасы материальных ресурсов, приводящие к иммобилизации финансовых потоков;
- недостаточная мотивация сотрудников, осуществляющих логистические операции;

- устаревшая материально-техническая база и отсутствие системы ремонта и модернизации оборудования [7].

Анализируя предпосылки внедрения логистического контроллинга, можно сделать вывод о его комплексном характере и способности решать широкий спектр проблем в логистической системе предприятия. Однако, на мой взгляд, этот перечень не является исчерпывающим. Важно также учитывать такие факторы, как усиление конкуренции на рынке, требующее повышения эффективности логистических процессов, развитие цифровых технологий, открывающих новые возможности для оптимизации логистики, а также растущие требования потребителей к скорости и качеству логистического обслуживания [9].

Логистический контроллинг играет ключевую роль не только в рамках отдельного предприятия, но и в управлении цепочками поставок в целом. Как отмечают зарубежные исследователи, логистический контроллинг является важнейшим инструментом управления цепочкой поставок, объединяя функции, ориентированные на конкретный продукт, его технические процессы и аспекты, включающие социальную интеграцию компании [19].

В процессе осуществления логистического контроллинга участвуют следующие подсистемы управления: планирование, учет, контроль, анализ (рисунок 1).

Рассматривая подсистемы логистического контроллинга, можно отметить их взаимосвязанный характер и комплексное воздействие на логистическую систему предприятия. Однако, на мой взгляд, данная структура может быть дополнена подсистемой прогнозирования, которая позволит не только реагировать на текущие отклонения, но и предвидеть потенциальные проблемы и возможности в логистической деятельности. Кроме того, целесообразно усилить роль подсистемы анализа и принятия решений, включив в нее элементы стратегического планирования и оценки долгосрочных последствий принимаемых решений.

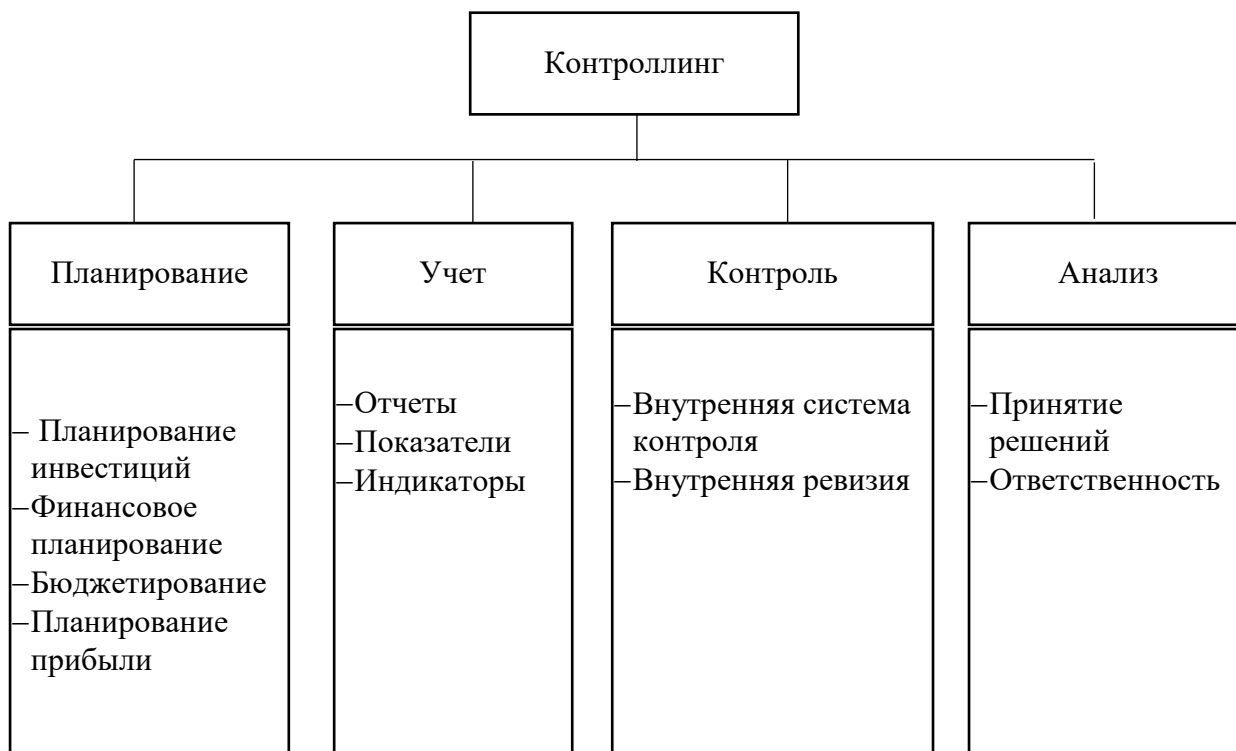


Рисунок 1 - Подсистемы управления для реализации логистического контроллинга [10]

Каждая из представленных подсистем решает специфические задачи в рамках логистического контроллинга.

Подсистема учета отвечает за:

- разработку структуры информационных потоков;
- создание системы информационного обеспечения;
- определение информационных потребностей менеджеров;
- сопоставление планов и отчетов;
- анализ отклонений и разработка предложений по их устранению.

Задачи, решаемые подсистемой контроля:

- мониторинг выполнения стратегических планов;
- отслеживание изменений во внешней среде;
- контроль за выявленными слабыми местами.

Подсистема анализа и принятия решений занимается:

- разработкой нормативной базы для информационного обмена;

- разработкой мероприятий по дополнительному информационному и аналитическому обеспечению.

Логистический контроллинг охватывает различные направления логистической деятельности предприятия, что обусловлено многообразием и сложностью логистических операций и функций. Основные направления проведения логистического контроллинга представлены в таблице 2.

Анализируя представленные направления имплементации логистического контроллинга, можно отметить их системный и взаимосвязанный характер.

Каждый из выделенных векторов вносит существенный вклад в повышение эффективности логистической системы предприятия, однако максимальный синергетический эффект достигается при их комплексной реализации [11].

Диагностика эффективности операционных процессов служит фундаментальной основой для оптимизации всех аспектов логистической деятельности.

Систематический анализ и выявление проблемных зон позволяют не только устранять текущие неэффективности, но и предупреждать их возникновение в будущем, что способствует непрерывному совершенствованию логистической системы.

Стратегическое управление товарно-материальными запасами играет ключевую роль в обеспечении финансовой устойчивости предприятия. Оптимизация уровня запасов позволяет минимизировать издержки хранения и риски устаревания продукции, одновременно обеспечивая высокий уровень удовлетворения спроса. Это особенно актуально в условиях высокой волатильности рынков и изменчивости потребительских предпочтений [12].

Рационализация транспортно-логистических операций имеет критическое значение для повышения конкурентоспособности предприятия. Оптимизация маршрутов и состава транспортного парка позволяет существенно снизить логистические издержки, что, в свою очередь, создает

возможности для более гибкой ценовой политики и повышения рентабельности бизнеса.

Таблица 2 - Направления осуществления логистического контроллинга

Вектор имплементации	Концептуальное содержание
Диагностика эффективности операционных процессов	Посредством комплексного сбора и многопараметрического анализа данных осуществляется идентификация критических точек и низкоэффективных элементов логистической системы. На основе полученных результатов формируются рекомендации по оптимизации и реинжинирингу бизнес-процессов с целью повышения общей производительности логистической инфраструктуры.
Стратегическое управление товарно-материальными запасами	Реализуется всесторонний анализ динамики потребительского спроса, сезонных флуктуаций, структуры и объема заказов. Полученная информация служит базисом для определения оптимальных уровней складских запасов и разработки комплексной стратегии управления материальными потоками, направленной на минимизацию издержек хранения при обеспечении бесперебойности производственных и сбытовых процессов.
Рационализация транспортно-логистических операций	В рамках данного направления осуществляется многофакторный анализ и оптимизация транспортных процессов. Это включает в себя разработку оптимальных маршрутов доставки с учетом временных, финансовых и инфраструктурных ограничений, определение оптимального состава транспортного парка, внедрение современных технологий управления перевозками с целью минимизации логистических издержек и повышения эффективности цепочки поставок.
Мониторинг и повышение качества логистического сервиса	Реализуется система непрерывного мониторинга и многопараметрической оценки уровня логистического обслуживания. Данный подход позволяет своевременно идентифицировать проблемные аспекты в процессе взаимодействия с клиентами и разрабатывать комплексные меры по совершенствованию качества сервиса, что способствует повышению лояльности потребителей и укреплению рыночных позиций компании.
Интеграция информационно-аналитических систем	Основная цель данного направления заключается в создании единого информационного пространства, обеспечивающего бесперебойный обмен данными между различными структурными подразделениями организации. Это позволяет существенно повысить скорость реагирования на изменения внешней и внутренней среды, оптимизировать процессы принятия управленческих решений и, как следствие, значительно повысить эффективность функционирования всей логистической системы предприятия.

Мониторинг и повышение качества логистического сервиса становится все более важным фактором в условиях растущей конкуренции. Высокий уровень обслуживания клиентов не только способствует повышению их лояльности, но и создает устойчивое конкурентное преимущество, которое сложно скопировать конкурентам [13].

Интеграция информационно-аналитических систем является технологической основой для реализации всех остальных направлений логистического контроллинга. Создание единого информационного пространства позволяет существенно повысить скорость и качество принятия управленческих решений, обеспечивает прозрачность логистических процессов и создает основу для непрерывной оптимизации всей цепочки поставок.

В целом, представленные направления логистического контроллинга отражают современные тенденции в развитии логистического менеджмента, ориентированные на комплексную оптимизацию всех аспектов логистической деятельности предприятия. Их эффективная реализация требует не только внедрения передовых технологических решений, но и трансформации организационной культуры, развития компетенций персонала и переосмысления роли логистики в общей стратегии развития компании.

Контроллинг как инструмент повышения эффективности логистической системы предприятия направлен на достижение следующих результатов:

- снижение издержек на осуществление логистических операций;
- ускорение выполнения логистических функций;
- повышение прибыли компании;
- увеличение количества потребителей;
- усиление конкурентных позиций на рынке.

При этом важно отметить, что данные результаты могут достигаться как по отдельности, так и в совокупности, что обусловлено комплексным характером логистического контроллинга.

Анализируя целевые ориентиры логистического контроллинга, можно заключить, что они охватывают ключевые аспекты эффективности логистической системы. Однако, на мой взгляд, этот перечень может быть дополнен такими целями, как повышение гибкости и адаптивности логистической системы к изменениям внешней среды, улучшение экологических показателей логистической деятельности, а также развитие инновационного потенциала логистической системы. Это позволит более полно учитывать современные тенденции в логистике и обеспечивать устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе [14].

Для совершенствования логистической системы на основе результатов контроллинга необходимы соответствующие инвестиции. При этом важно оценить эффективность этих инвестиций и обоснованность принимаемых управленческих решений. С этой целью проводится оценка экономической эффективности функционирования логистической системы компании.

Для оценки экономической эффективности рекомендуется использовать коэффициент), рассчитываемый как отношение экономического эффекта, полученного в результате оптимизации логистических издержек, и капитала, требуемого на внедрение мероприятий по совершенствованию логистической системы. Расчет коэффициента экономической эффективности осуществляется по следующей формуле [11]:

$$E = \frac{\sum_{i=1}^n R_i}{\sum_{i=1}^n K_i}, \quad (1)$$

где R_i - экономия, полученная от внедрения мероприятий на i -участке цепочки создания ценностей компании, руб.;

K_i - сумма затрат, необходимая для совершенствования логистики на i -участке цепочки создания ценностей компании, руб.

Данный показатель позволяет определить совокупные затраты на оптимизацию логистической системы и ожидаемые финансовые выгоды от предлагаемых мероприятий. Показатель экономической эффективности логистической системы на основе применения инструмента контроллинга должен быть выше 1. Только в этом случае можно говорить о том, что предлагаемые управленческие решения достаточно выгодны для компании, а их внедрение позволит получить дополнительную прибыль или снизить издержки.

Анализируя предложенный метод оценки экономической эффективности логистического контроллинга, можно отметить его комплексный характер, учитывающий, как затраты на внедрение мероприятий, так и получаемый экономический эффект. Однако, на мой взгляд, данный подход может быть дополнен рядом качественных показателей, отражающих такие аспекты, как повышение удовлетворенности клиентов, улучшение имиджа компании, рост инновационного потенциала. Кроме того, целесообразно учитывать временной фактор, используя методы дисконтирования при оценке долгосрочных эффектов от внедрения логистического контроллинга.

Важно отметить, что логистический контроллинг не ограничивается только оценкой текущей эффективности логистической системы, но и играет ключевую роль в стратегическом развитии предприятия. В этом контексте можно выделить два основных вида логистического контроллинга: оперативный и стратегический.

Оперативный контроллинг направлен на управление текущими целями и достижение эффективности осуществляемых логистических процессов. Решения, принимаемые в рамках оперативного контроллинга, носят ситуативный характер, то есть принимаются в ограниченное время и с учетом текущей ситуации. Оперативный контроллинг позволяет определить фактическое состояние логистической системы компании, выявить причины отклонения изучаемых показателей от плановых, оперативно управлять

прибылью и затратами, устранять наиболее существенные "узкие места" в логистической деятельности.

Стратегический контроллинг, в свою очередь, ориентирован на долгосрочную перспективу и решает задачи координации при формулировании стратегических целей, их реализации и своевременного контроля достижения. Сотрудники, отвечающие за контроллинг в компании, должны содействовать руководству в вопросах формирования миссии, установке ключевых показателей и, в целом, перспективы стратегического развития на основе повышения эффективности логистической деятельности [20].

Рассматривая оперативный и стратегический аспекты логистического контроллинга, можно отметить их взаимосвязанный характер и комплементарность. Оперативный контроллинг обеспечивает эффективность текущих логистических процессов, в то время как стратегический контроллинг формирует основу для долгосрочного развития и адаптации логистической системы к изменяющимся условиям внешней среды. На мой взгляд, особую важность приобретает интеграция оперативного и стратегического контроллинга, что позволит обеспечить согласованность краткосрочных и долгосрочных целей логистической деятельности и повысить общую эффективность управления логистической системой предприятия.

В заключение следует отметить, что логистический контроллинг представляет собой мощный инструмент повышения эффективности логистической системы предприятия. Он обеспечивает комплексный подход к управлению логистическими процессами, позволяет выявлять проблемные зоны и неэффективные процессы, а также предлагает меры по их оптимизации.

Логистический контроллинг объединяет в себе процессы планирования, учета, анализа, контроля за движением материального потока в единую систему и нацелен на выявление и устранение узких мест в функционировании логистической системы организации с последующим достижением желаемых

результатов в рамках логистической стратегии организации. При этом осуществляется контроль за результатами решений, принимаемых персоналом подразделений логистики, а также обеспечивается обратная связь.

Анализируя роль и значение логистического контроллинга в современных условиях, можно сделать вывод о его ключевой роли в обеспечении конкурентоспособности предприятия. В условиях глобализации и цифровизации экономики, усиления конкуренции и роста требований потребителей к качеству логистических услуг, логистический контроллинг становится не просто инструментом оптимизации, но и стратегическим фактором успеха предприятия на рынке. На мой взгляд, дальнейшее развитие концепции логистического контроллинга должно идти по пути интеграции с другими современными подходами к управлению, такими как управление цепями поставок, бережливое производство, управление качеством, что позволит создать синергетический эффект и обеспечить устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

2 Анализ эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга на примере ООО «БОМББАР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «БОМББАР» за 2021-2023 гг.

Объектом исследования в работе является Общество с ограниченной ответственностью «БОМББАР». Компания ООО «БОМББАР» - крупный российский производитель полезной снековой продукции без сахара, высокобелковых перекусов, завтраков, протеиновой выпечки, топпингов, соусов, низкокалорийного шоколада, мороженого, спортивного питания, витаминизированных и функциональных напитков, БАД, всего более 90 видов продукции. Представлена брендами «Bombbar», «Chikalab», «Snaq Fabriq» в России, странах СНГ, ОАЭ, всего в более чем 20 странах мира.

Компания зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц Российской Федерации 1 марта 2018 года.

Статус организации: коммерческая. Организационно-правовая форма: общества с ограниченной ответственностью (код 12300 по ОКОПФ). Размер уставного капитала составляет 20 т. р.

Миссия компании: «производство продукции из одобренных и натуральных ингредиентов, без сахара для здорового питания на любые случаи жизни и достижения спортивных результатов. Компания выступает за информированное, здоровое общество, оказывает позитивное влияние, повышает качество жизни».

География компании охватывает:

- более чем в 20 стран мира, в том числе ближнее и дальнее зарубежье;

- более 85% ритейлеров на территории России реализует продукцию торговых марок «Bombbar», «Chikalab» и «Snaq Fabriq» в своих торговых точках;
- продукция успешно продается в торговых сетях, маркетплейсах, магазинах спортивного питания, сетях кофеен и фитнес-клубов;
- в списке партнеров компании более 120 дистрибьюторов;
- имеется два интернет-магазина, один из которых находится в России, второй - в ОАЭ.

Основные данные по компании ООО «БОМББАР» представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Данные по компании ООО «БОМББАР»

Наименование	Основные данные
Полное наименование компании	Общество с ограниченной ответственностью «БОМББАР»
Юридический адрес	445007, обл. Самарская, г. Тольятти, проезд Тупиковый, влд. 26, оф. 3.
Дата регистрации	01.03.2018 г.
ИНН	6320026672
Форма собственности	Частная собственность
Уставный капитал	20000 рублей
Основной вид деятельности (ОКВЭД 2)	46.38.2 Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами
Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД	46.18.1 Деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле фармацевтической продукцией, изделиями, применяемыми в медицинских целях, парфюмерными и косметическими товарами, включая мыло, и чистящими средствами 46.33.1 Торговля оптовая молочными продуктами 46.34.1 Торговля оптовая соками, минеральной водой и прочими безалкогольными напитками, всего 19 наименований

Производственная деятельность осуществляется на автоматизированных линиях оборудования из Германии, Италии и Японии,

ежемесячный объем производимой продукции составляет более 600 тонн. Производственная и складская площади занимают более 22 000 кв.м. В настоящее время ведется строительство новой производственной площадки, что позволит выпускать более 400 тонн продукции в месяц дополнительно.

На всем протяжении производственного процесса осуществляется строгий контроль качества. Продукция соответствует международному сертификату ISO, также имеет декларация о соответствии Евразийского экономического союза.

В 2023 г. численность сотрудников компании составила 65 человек, что на 22 человека больше, чем в 2022 г. Организационная структура ООО «БОМББАР» представлена на рисунке 2.



Рисунок 2- Организационная структура ООО «БОМББАР»

Организационная структура компании является линейно-функциональной, так как часть подразделений осуществляет основные

функции управления, в виде планирования, контроля или организации, а другая - непосредственно рабочие процессы.

Достоинствами данной структуры для ООО «БОМББАР» является возможность быстрой передачи информации между подразделениями и решение возникающих проблем. К негативным сторонам можно отнести ограничения в карьерном росте и большую нагрузку на управленческий персонал - руководство должно разбираться фактически во всех возможных вопросах.

Но, в целом, можно говорить о том, что для ООО «БОМББАР» линейно-функциональная структура является оптимальной, так как каждое подразделение занято выполнением своих задач с максимальной эффективностью.

Директор осуществляет общее руководство компанией: в его ведении находятся такие вопросы, как стратегическое планирование, представление компании на рынке, контроль выполнения поставленных задач и плановых показателей и т.д.

Непосредственно в подчинении у директора находятся основные структурные подразделения - в данной компании нет управленцев среднего звена, так как количество сотрудников относительно небольшое.

Бухгалтерия начисляет заработную плату, контролирует передачу налоговой и бухгалтерской отчетности в соответствующие структуры. Также данный отдел осуществляет реализацию финансовой политики компании, распределяет финансовые потоки и взаимодействует с заказчиками и поставщиками по расчетам.

Отдел продаж осуществляет реализацию продукции, взаимодействие с сетью дистрибьюторов, поиск новых рынков сбыта. Отдел закупок отделен от отдела закупок оборудования, так как приобретаемые машины и оборудование достаточно специфичны, что требует контроля данного процесса.

В компании также есть собственное производство, разделенное на два цеха. В цехе подготовки осуществляется формирование заготовок, которые

перемещаются в производственных цех, а далее - в зону упаковки. Готовая продукция размещается на специально оборудуемом складе.

Доставка продукции осуществляется как транспортными средствами компании, так и с помощью транспортно-экспедиторских компаний. Возможен самовывоз для крупных партий продукции непосредственно со склада.

Активно развивается интернет-продажа изделий компании: на сайте можно заказать все наименования, которые есть в ассортименте, с доставкой. Это способствует увеличению объема реализации.

Проведем анализ финансовых показателей деятельности ООО «БОМББАР» за 2021-2023 гг., для определения эффективности работы компании в целом. [13]

Динамика финансовых показателей деятельности компании ООО «БОМББАР» за 2021-2023 гг. представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «БОМББАР» за 2021-2023гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	1990741	2644066	6131298	653325	32,82	3487232	131,89
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	1361609	1866797	4825889	505188	37,10	2959092	158,51
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	629132	777269	1305409	148137	23,55	528140	67,95
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	0,00	0	0,00
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	153277	479642	1052625	326365	212,92	572983	119,46
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	475855	297627	252784	-178228	-37,45	-44843	-15,07
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	390880	252835	203186	-138045	-35,32	-49649	-19,64

Продолжение таблицы 4

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
8. Основные средства, тыс. руб,	46828	58971	67029	12143	25,93	8058	13,66
9. Оборотные активы, тыс. руб.	563041	948568	2052757	385527	68,47	1104189	116,41
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	12	43	65	31	258,33	22	51,16
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	588	2842,3	7397	2254,3	383,38	4554,7	160,25
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	165895	61490	94328	-104405	-62,93	32838	53,40
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	49	66,1	113,8	17,1	34,90	47,7	72,16
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	42,51	44,84	91,47	2,32	5,47	46,63	104,01
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,54	2,79	2,99	-0,74	-21,16	0,19	7,15
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	23,90	11,26	4,12	-12,64	-52,91	-7,13	-63,37
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	31,41	12,68	4,30	-18,72	-59,62	-8,38	-66,10
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 * 100 коп.)	76,10	88,74	95,88	12,64	16,62	7,13	8,04

Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «БОМБАР» за 2021-2023 гг. отражены графически на рисунке 3.

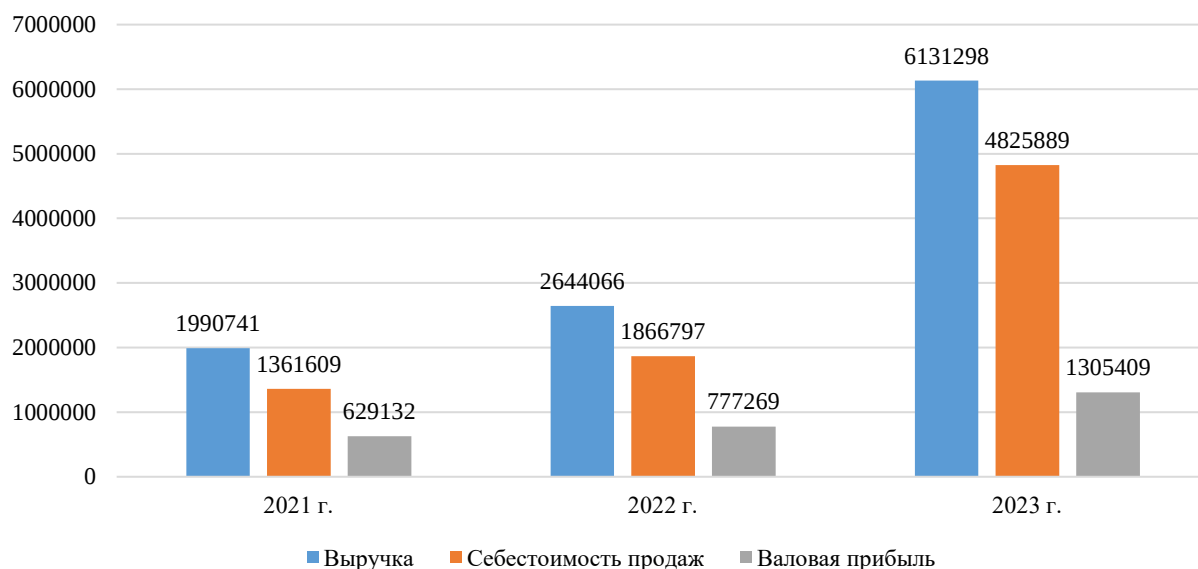


Рисунок 3 – Динамика выручки, себестоимости и валовой прибыли ООО «БОМББАР» за 2021-2023 гг., в тыс. руб.

Представленная динамика позволяет сделать вывод о ежегодном росте выручки исследуемой компании. Наибольший темп прирост выручки отмечается в 2023 г. по сравнению с 2022 г., за данный промежуток времени, прирост составил 131,89%, то есть выручка выросла более чем в 2,3 раза. Безусловно, основной фактор роста выручки – это рост продаж, так как цена реализации за исследуемый период менялась не значительно.

На рост продаж повлияли следующие факторы:

- активное развитие продаж и представленности товарной линейки компании на маркетплейсах;
- активный поиск дистрибьюторов среди магазинов спортивного питания и кофеен;
- увеличение рекламного бюджета компании;
- интеграция с блогерами и инфлюенсерами;
- расширение линейки продуктов.

При росте объемов продаж неизбежен рост себестоимости, что не является негативным фактом, однако, если рассмотреть темпы прироста, то можно отметить следующее: темп прироста себестоимости – выше темпа

прироста выручки, как в 2022 г., так и в 2023 г., что является негативной тенденцией.

По сравнению с темпами роста выручки наблюдается относительно слабый темп роста валовой прибыли. Несмотря на это, валовая прибыль компании растет ежегодно, что в целом является позитивной тенденцией.

На прибыль от продаж влияют коммерческие и управленческие расходы. Данный блок показателей отражен графически на рисунке 4.

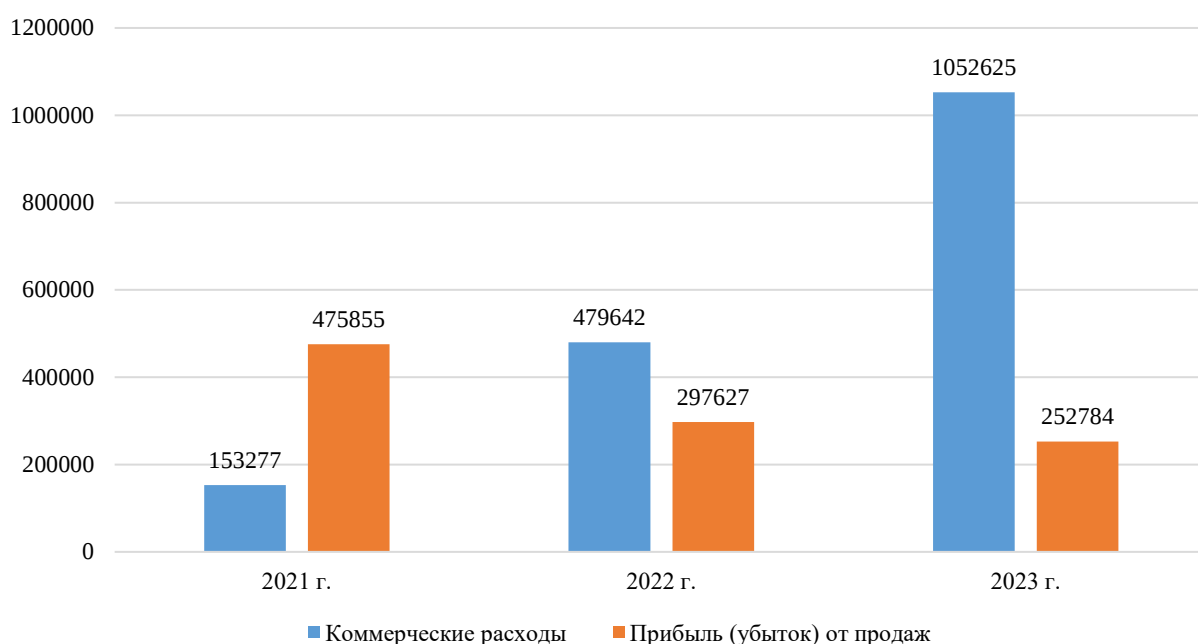


Рисунок 4 – Динамика коммерческих расходов и прибыли от продаж ООО «БОМББАР» за 2021-2023 гг., в тыс. руб.

Отметим, что компания учитывает управленческие расходы в себестоимости, поэтому на рисунке 4 отражена динамика коммерческих расходов и прибыли от продаж. Представленная динамика позволяет сделать вывод о ежегодном росте коммерческих расходов компании. Основной фактор роста данных затрат – это увеличение рекламного бюджета.

Отметим, что в 2022 г., по сравнению с 2021 г., коммерческие расходы компании выросли более чем в 3 раза (темп прироста составил практически

213%), а в 2023 г., по сравнению с 2022 г., коммерческие расходы выросли более чем в 2 раза (темп прироста составил 119%).

Резкий ежегодный рост коммерческих расходов компании отразился на снижении прибыли от продаж. По представленной динамике можно отметить, что в 2022 г., по сравнению с 2021 г., прибыль от продаж компании снизилась на 178228 т. р. или на 37,85%, а в 2023 г., по сравнению с 2022 г., снижение составило 44843 т. р. или 15,07%.

Таким образом, несмотря на значительный рост выручки исследуемой компании, ее прибыль от продаж ежегодно снижается. Основными факторами снижения прибыли от продаж являются:

- рост себестоимости;
- рост коммерческих расходов.

Динамика чистой прибыли компании представлена на рисунке 5.

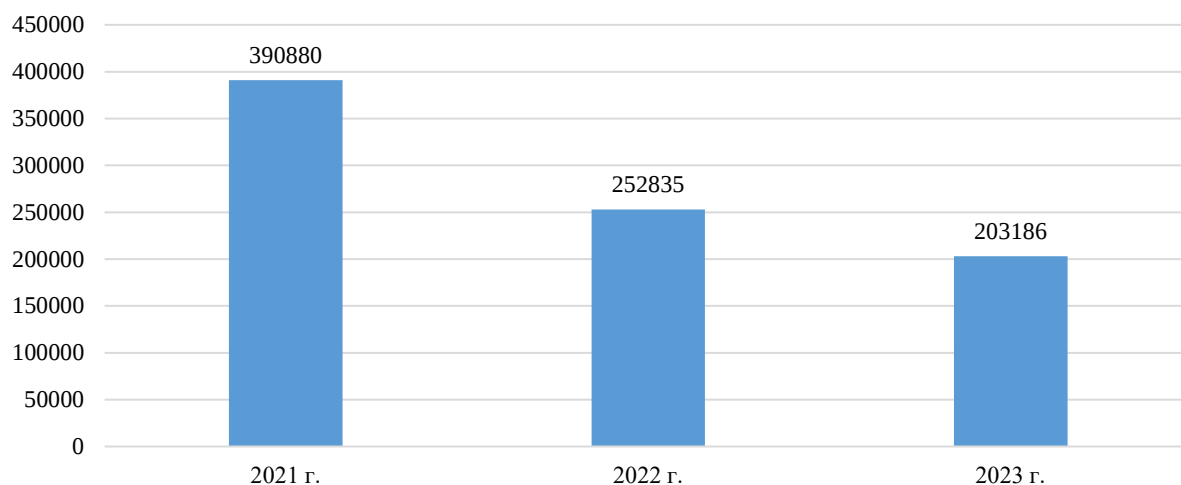


Рисунок 5– Динамика чистой прибыли ООО «БОМББАР» за 2021-2023 гг., в тыс. руб.

По представленным данным констатирован факт ежегодного снижения чистой прибыли компании. Фактором данного снижения, безусловно, является снижение прибыли от продаж, однако, помимо данного фактора на чистую прибыль компании оказывают влияние следующие факторы:

- проценты к уплате (в данном случае, в 2022 и 2023 годах);
- сальдированный результат прочих доходов и расходов (в данном случае, сальдированный результат – положительный, то есть прочие доходы превышают прочие расходы, что позитивно складывается на чистой прибыли компании);
- динамика налога на прибыль и отложенного налога на прибыль (в данном случае, безусловно, данные факторы снижают чистую прибыль компании).

Далее, на рисунке 6 представлен динамика основных средств компании и ее оборотных активов. Отметим, что оба показателя растут в динамике. Рост – ежегодный.

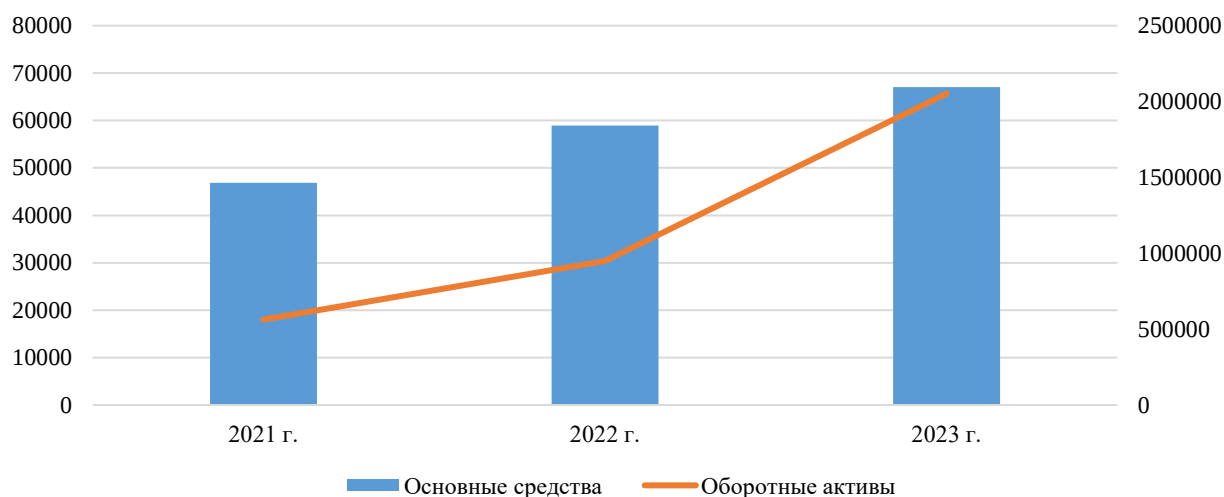


Рисунок 6– Динамика основных средств и оборотных активов ООО «БОМББАР» за 2021-2023 гг., в тыс. руб.

Рост основных средств, позволяет сделать вывод о том, что ООО «БОМББАР» наращивает производственные мощности.

В свою очередь, наращивания объемов производства – это неизбежный фактор роста величины оборотных активов. Основными факторами роста оборотных активов компании являются: рост запасов и рост дебиторской задолженности.

Рост объемов производства, приводит к необходимости найма дополнительного персонала. Динамика численности персонала компании представлена на рисунке 7.

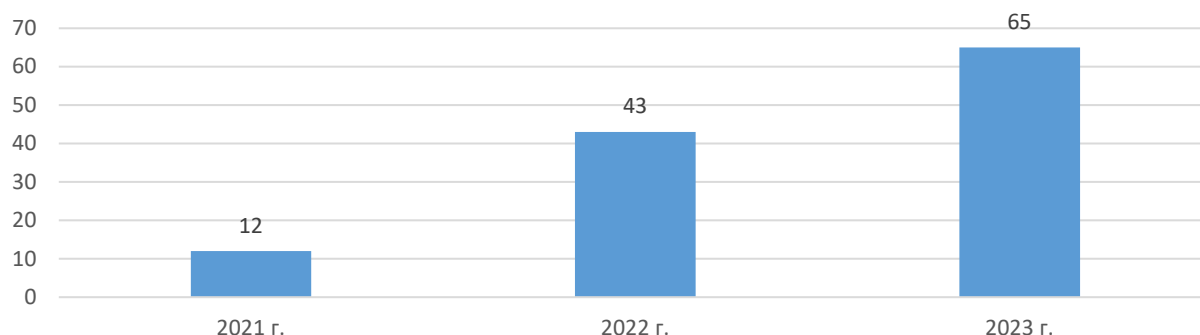


Рисунок 7 – Динамика численности персонала ООО «БОМББАР» за 2021-2023 гг., чел.

В 2022 г. по сравнению с 2021 г., рост численности сотрудников составил 31 чел., а в 2023 г. по сравнению с 2022 г. – 22 чел.

Существенный темп прироста численности персонала в 2022 г. по сравнению с 2021 г., отразился на снижении среднегодовой выработки. Однако, уже в 2023 г. по сравнению с 2022 г., среднегодовая выработка выросла на 53,4%, что позволяет сделать вывод о повышении эффективности производительности персонала компании.

Высокими темпами растет среднегодовая заработная плата персонала. Так, в 2022 г., по сравнению с 2021 г., темп прироста заработной платы составил 34,9%. В 2023 г. по сравнению с 2022 г., заработная плата выросла на 72,6%, что значительно выше уровня инфляции, а соответственно позволяет положительно охарактеризовать деятельность компании по отношению к вопросам оплаты труда.

Рост заработной платы, а также рост численности сотрудников, повлияли на динамику фонда оплаты труда, который в 2022 г. относительно 2021 г. вырос в 4,8 раза, а в 2023 г. относительно 2022 г. – вырос в 2,6 раза.

Однако, стоит отметить, что заработная плата растет быстрее производительности труда, следовательно, можно сделать вывод о перерасходе фонда оплаты труда. Таким образом, компании рекомендуется искать способы увеличения эффективности.

Фондоотдача ежегодно растет. Наибольший рост отмечается в 2023 г. по сравнению с 2022 г. Рост показателя фондоотдачи в общем случае свидетельствует о повышении эффективности использования основных производственных фондов.

Оборачиваемость активов компании находится на довольно высоком уровне. Динамика оборачиваемости неоднозначная. В 2022 г., по сравнению с 2021 г., оборачиваемость активов снизилась, однако в 2023 г. по сравнению с 2022 г. выросла. Рост оборачиваемости активов говорит об эффективности использования активов организации.

Последняя группа показателей – это показатели рентабельности. Их динамика представлена на рисунке 8.

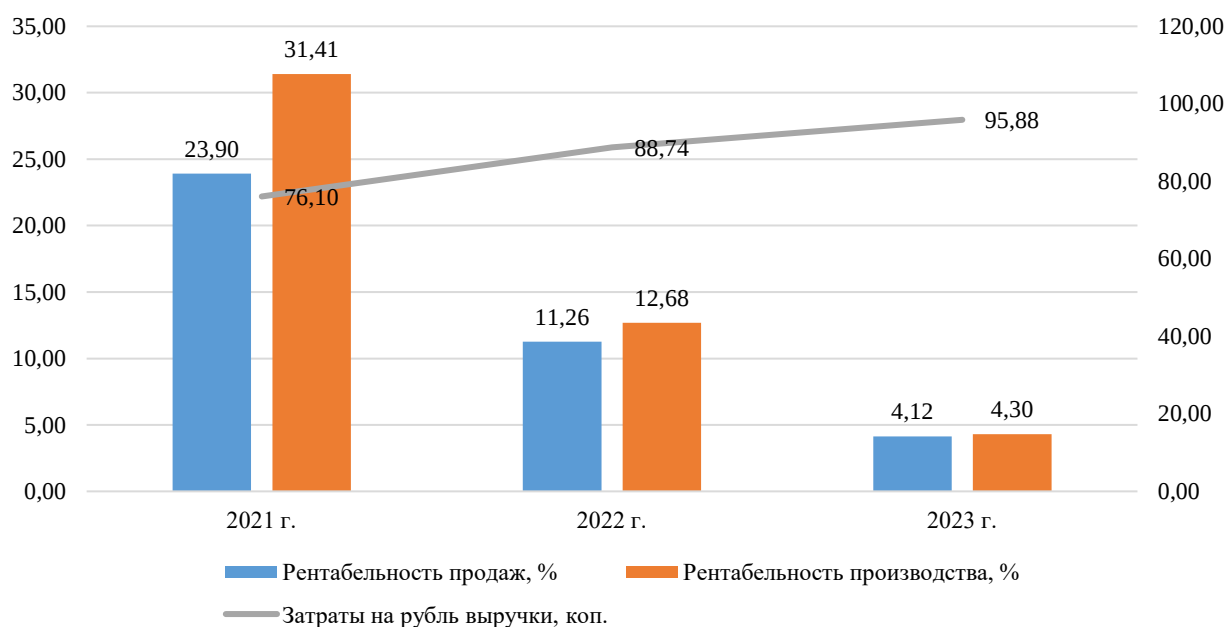


Рисунок 8 – Динамика показателей рентабельности и затрат на рубль выручки ООО «БОМББАР» за 2021-2023 гг.

По представленным данным можно сделать следующие выводы:

- рентабельность продаж ежегодно снижается, основной фактор снижения – снижение прибыли от продаж, на которую влияют рост себестоимости и рост коммерческих расходов компании;
- рентабельность производства ежегодно снижается, основной фактор снижения – рост себестоимости и коммерческих расходов;
- затраты на рубль выручки ежегодно растут - это говорит о том, что расходы слишком высоки и компания неэффективно управляет своими издержками.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что ООО «БОМБАР» стоит обратить внимание на рост себестоимости и рост коммерческих расходов, которые в совокупности довольно значимо влияют на снижение итоговых показателей эффективности деятельности компании. Кроме того, необходимо обратить внимание на перерасход фонда оплаты труда, так как заработная плата растет быстрее производительности труда. В остальных показателях отмечается рост эффективности, в частности – эффективности использования активов организации и наращивание производственных мощностей.

Компании необходимо оптимизировать и рационализировать политику управления финансами, трудовыми ресурсами и активами, с целью поиска оптимального баланса.

2.2 Выявление проблем повышения эффективности логистической системы на основе контроллинга

Для выявления проблем эффективности логистической системы на основе контроллинга, необходимо оценить результативность осуществления логистических операций ООО «БОМБАР» с точки зрения используемых инструментов контроллинга.

Логистическая система компании представлена такими направлениями, как закупочная, транспортная, производственная, сбытовая и информационная логистика. За каждое направление отвечает отдельное структурное подразделение, а общую координацию логистики в компании осуществляет директор.

При этом системы контроллинга в компании нет, а результативность логистической деятельности оценивается по факту, в конце определенного периода. Оценка осуществляется по ключевым показателям эффективности (KPI), утвержденным в начале года. По итогам, сотрудники, которые выполнили свои задачи в полной степени и достигли установленных показателей KPI, получают премию. Пример применения показателей KPI на складе представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Пример показателей KPI, используемых в компании

Измеряемый показатель (за период)	Заявлено на склад к приемке	Фактически выполнено складом	Расхождение	KPI, %
Количество	K1	K2	K1 – K2	$100 - (K1 - K2) \cdot 100/K1$
Количество поставок	L1	L2	L1 – L2	$100 - (L1 - L2) \cdot 100/L1$
Количество артикулов	A1	A2	A1 – A2	$100 - (A1 - A2) \cdot 100/A1$
Количество единиц продукции в поставках	Q1	Q2	Q1 – Q2	$100 - (Q1 - Q2) \cdot 100/Q1$
Сумма/стоимость поставок в денежных единицах	S1	S2	S1 – S2	$100 - (S1 - S2) \cdot 100/S1$
Комплексный KPI (%) = 100% при плановых суточных и сезонных поставках при наличии ресурсов и технологий			$((K1 - K2) \cdot 100/K1) + ((L1 - L2) \cdot 100/L1) + ((A1 - A2) \cdot 100/A1) + ((Q1 - Q2) \cdot 100/Q1) + ((S1 - S2) \cdot 100/S1) / 4$	

Принятая система оценки логистической системы достаточно эффективна, однако, имеет ряд недостатков. В первую очередь, контроль выполнения установленных показателей осуществляется в конце определенного периода - каждого квартала, и по итогам календарного года. Это не позволяет оперативно оценивать логистическую деятельность. Кроме того, система показателей KPI разработана только для складской, транспортной и сбытовой логистики, тогда как показатели закупок,

производства и информационного обеспечения оцениваются только по факту. Это свидетельствует о том, что одна из выявленных проблем - отсутствие системы контроллинга логистической системы ООО «БОМББАР».

Далее необходимо определить эффективность работы отдельных направлений логистики компании. Для этого последовательно оценим показатели логистических подсистем.

Подсистема поставок - закупочная деятельность осуществляется двумя подразделениями: отдел закупок и отдел закупок оборудования. Первый отдел осуществляет закупочную деятельность сырья, полуфабрикатов, упаковочного материала и т.д. Отдел закупок оборудования был выведен из отдела закупок в 2022 г., так как в настоящее время проводится активная работа по модернизации производства и строительстве новой конвейерной линии. Поэтому более правильным будет проведение оценки показателей работы двух отделов вместе. Показатели эффективности работы подсистемы поставок рассчитаны в таблице 6.

Таблица 6 - Оценка эффективности работы подсистемы поставок

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. откл., (+/-), 2023 г./2021 г.
Среднее время оформления заказа на поставку товара, мин.	34	36	42	8,0
Доля задержанных заказов, %	2,5	3,4	5,9	3,4
Среднее время оформления заказа, мин.	42	48	56	14

Из таблицы видно, что в течение анализируемого периода времени показатели работы склада повышаются - в данном случае это негативная тенденция. Например, среднее время оформления заказа выросло на 8 мин., доля задержанных заказов - на 3,4%, а среднее время оформления заказов составило 56 мин. в 2023 г. Это обусловлено возросшей нагрузкой на

сотрудников склада, которые в условиях увеличения объема сбыта тратят больше времени на выполнение логистических операций. Показатели оценки складской деятельности были рассчитаны на конец года, это значит, что в течение анализируемого периода не были предприняты эффективные мероприятия для снижения данных показателей. При этом, если бы в компании использовались инструменты контроллинга, негативные тенденции были бы выявлены своевременно.

Далее изучим особенности подсистемы складирования. В ООО «БОМББАР» склад разделен на несколько отделений: сырье и материалы, готовая продукция, отдельно размещаются бракованные изделия, предназначенные для утилизации. На складе работают заведующий складом и 3 кладовщика. Сборка заказов осуществляется на основе заявки от отдела продаж, сформированной в программе 1С: Предприятие. Показатели анализа эффективности подсистемы складирования представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Оценка эффективности работы подсистемы складирования

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. откл., (+/-), 2023 г./2021 г.
Средняя сумма оборотных средств в складских запасах, %	24,5	28,9	35,6	11,1
Среднее время обработки груза, мин.	22,4	26,7	29,7	7,3
Среднее время хранения груза, дн.	45,5	43,3	40,2	-5,3
Коэффициент неравномерности загрузки	15,6	18,9	22,2	6,6
Коэффициент использования грузового объема склада	78,9	87,7	89,0	10,1

Из таблицы видно, что средняя сумма оборотных средств в складских запасах увеличивается - в 2021 г. она составила 24,5%, а в 2023 г. выросла до 35,6%. Это связано с увеличением количества отгружаемой продукции, и, соответственно, запасов для ее производства. Среднее время обработки грузов выросло на 7,3 минуты - в это время включен процесс приемки поступающих материальных ресурсов по качеству и по количеству.

Среднее время хранения грузов сократилось, и в 2023 г. составило 40,2 дня. Так как объемы производства растут, оборачиваемость запасов повышается, это положительный фактор.

Коэффициент неравномерности загрузки и использования грузового объема склада показывает, что работа склада недостаточно эффективна: большой объем запасов снижает результативность складской обработки. Однако показатели не являются критическими, кроме того, новая производственная площадка, когда откроется, снимет часть нагрузки на действующий склад.

Далее рассмотрим, насколько результативно работает транспортная подсистема компании. Автопарк ООО «БОМББАР» насчитывает 5 грузовых автомобилей различной грузоподъемностью. Отдел продаж формирует графики и маршруты поставок готовой продукции, и согласует их с транспортным отделом. При этом для доставки продукции на дальние расстояния, компания пользуется услугами сторонних грузоперевозчиков - передача транспортного обеспечения на аутсорсинг более выгодна, чем содержание крупного автопарка. Оценка эффективности работы транспортной подсистемы проведена в таблице 8.

Таблица 8 - Оценка эффективности работы транспортной подсистемы

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. откл., (+/-), 2023 г./2021 г.
Доля транспортных расходов на одну поставку, %	22,4	25,6	26,7	4,3
Коэффициент транспортных затрат	3,8	4,5	6,3	2,5
Ритмичность поставок собственным транспортом, %	78,9	77,8	76,5	-2,4
Доля транспортных расходов в общих затратах предприятия, %	10,8	14,3	15,2	4,4

Транспортная подсистема отвлекает на себя значительную долю ресурсов компании. Например, доля транспортных расходов на одну поставку

в 2023 г. составляла 26,7%, а в общих затратах - 15,2 %. То есть практически четверть издержек на доставку заказов составляют расходы на транспортное обеспечение. Но при этом можно сделать вывод, что критических изменений показателей оценки эффективности работы транспортной подсистемы выявлено не было.

Далее оценим эффективность работы производственной подсистемы компании. Продолжительность производственного цикла меняется, в зависимости от наименования производимой продукции, и соответствует утвержденной производственной программе. Доля незавершенного производства в материальных затратах в 2023 г. составила 14,5%, увеличившись по сравнению с 2021 г. на 2,4%. Это связано с ростом объема реализуемой продукции.

Стоит отметить низкий процент бракованных изделий - благодаря современному оборудованию и контролю качества на каждом этапе производства, коэффициент дефектности не превышает 3%. Анализ производственной деятельности показывает, что логистика в рамках этой подсистемы осуществляется результативно.

Подсистема сбыта представлена большим количеством дистрибьюторов и широкой представленностью продукции ООО «БОМББАР». Более 85% ритейлеров на территории России уже включили продукцию Bombbar, Chikalab и Snaq Fabriq в свой ассортимент. В списке партнеров компании находится более 120 партнеров, что серьезно расширяет возможности по сбыту.

Продукция успешно продается в торговых сетях, маркетплейсах, магазинах спортивного питания, сетях кофеен и фитнес-клубов. Продукцию компании можно купить в различных торговых точках, реализуемых через различные типы каналов распределения, что показано на рисунке 9.

Еще одним показателем работы подсистемы сбыта является рентабельность продаж. Данный показатель был рассчитан выше, и показал,

что рентабельность существенно сократилась. То есть затраты на сбыт продукции растут более быстрыми темпами, чем прибыль.

Можно сделать вывод о том, что необходимо сокращать затраты на реализацию, оптимизировать бизнес-процессы, связанные с продажами. Однако это невозможно без промежуточного контроля выполняемых операций, который может быть осуществлен с помощью инструментов контроллинга.

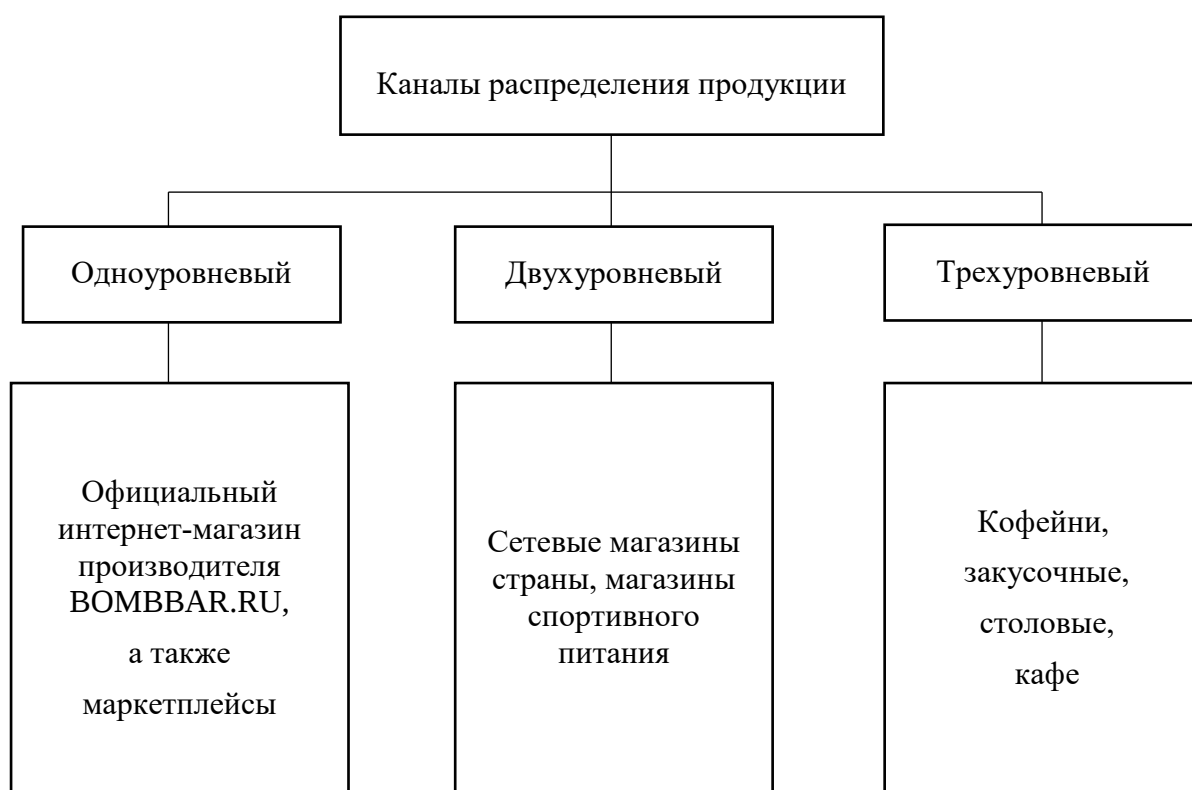


Рисунок 9- Каналы распределения продукции компании

В завершении необходимо провести анализ информационной логистической подсистемы. Уровень информационного обеспечения можно оценить как средний. К используемым программам в компании, связанных с логистикой, относятся 1С: Предприятие, ПО «Контур» и электронная система документооборота «Диадок». Специализированного программного обеспечения по логистике в ООО «БОМББАР» нет.

Скорость документооборота средняя, так как в связи с ростом объема информации и документов скорость их обработки снижается. Инновационных технологий в сфере информации в компании также нет, то есть не используются облачные системы или искусственный интеллект, что ограничивает возможность развития.

В целом, можно говорить о том, что логистическая информационная подсистема в компании не удовлетворяет ее текущие потребности, и нуждается в дальнейшем усовершенствовании.

Таким образом, в работе был проведен анализ эффективности логистической системы, с помощью изучения результативности работы таких подсистем, как поставки, складирование, транспорт, производственная логистика, сбыт и информационное обеспечение логистической деятельности.

Проведенный анализ позволили выявить две существенные проблемы, снижающие эффективности логистической системы компании. В первую очередь, в ООО «БОМББАР» отсутствуют инструменты контроллинга, что снижает результативность логистических операций. Также, информационная логистическая система недостаточно обеспечивает логистическую деятельность.

Далее необходимо предложить мероприятия по устранению выявленных проблем.

3 Рекомендации по повышению эффективности логистической системы ООО «БОМББАР» на основе контроллинга

3.1 Мероприятия по повышению эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга

Как показал проведенный анализ, логистическая система ООО «БОМББАР» функционирует недостаточно эффективно, что снижает общую результативность выполняемых логистических операций и деятельности компании в целом. Поэтому необходимо предложить мероприятия, направленные на устранение слабых сторон логистической системы. Данные мероприятия представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Выявленные проблемы и предлагаемые мероприятия

Выявленная проблема	Мероприятие
Отсутствие инструментов контроллинга логистической системы компании, что приводит к снижению эффективности ее работы	- Внедрение инструментов контроллинга логистической системы компании
Недостаточная обеспеченность логистической системы информационными технологиями, что приводит к ограничениям в деятельности	- Использование программного обеспечения «Умная логистика»

Рассмотрим предлагаемые мероприятия более подробно.

Первое мероприятие: внедрение инструментов контроллинга логистической системы компании.

Организация контроллинга в компании способствует обеспечению своевременного контроля за бизнес-процессами с целью определения последствий тех или иных управленческих решений. Также можно сказать, что внедрение контроллинга позволяет уберечь руководство компании от принятия необдуманных или нерентабельных решений, влекущих за собой расход ресурсов.

Данный процесс предполагает переход процесса контроля на осуществление контроллинга, что увеличивает вероятность своевременного выявления возникающих проблем логистической системы. Так как контроллинг состоит из нескольких различных подсистем, необходимо будет расширить должностные обязанности отдельных структурных подразделений ООО «БОМББАР» и распределить дополнительные обязанности (таблица 10).

Таблица 10 - Распределение обязанностей при использовании инструментов контроллинга

Инструмент контроллинга	Структурное подразделение	Выполняемые операции
Планирование логистической деятельности	Директор	- разработка планов и программ развития; - установка ключевых показателей эффективности логистической деятельности
Учет	Бухгалтерия, отдел продаж	- сбор необходимых данных для анализа; - заполнение отчетов и форм
Контроль	Директор, бухгалтерия	- проведение внутренней ревизии; - осуществление контроля
Анализ	Директор	- принятие управленческих решений на основе полученной информации

Значительную часть дополнительных обязанностей возьмет на себя директор, так как создание отдельного структурного подразделения по использованию инструментов контроллинга, в организации численностью 65 чел., в настоящее время нецелесообразно.

В случае, когда бизнес-процессы по осуществлению контроллинга будут налажены, а численность сотрудников превысит 100 чел., создание отдельного подразделения станет необходимо.

Этапы внедрения инструментов контроллинга логистической системы компании представлены на рисунке 10.

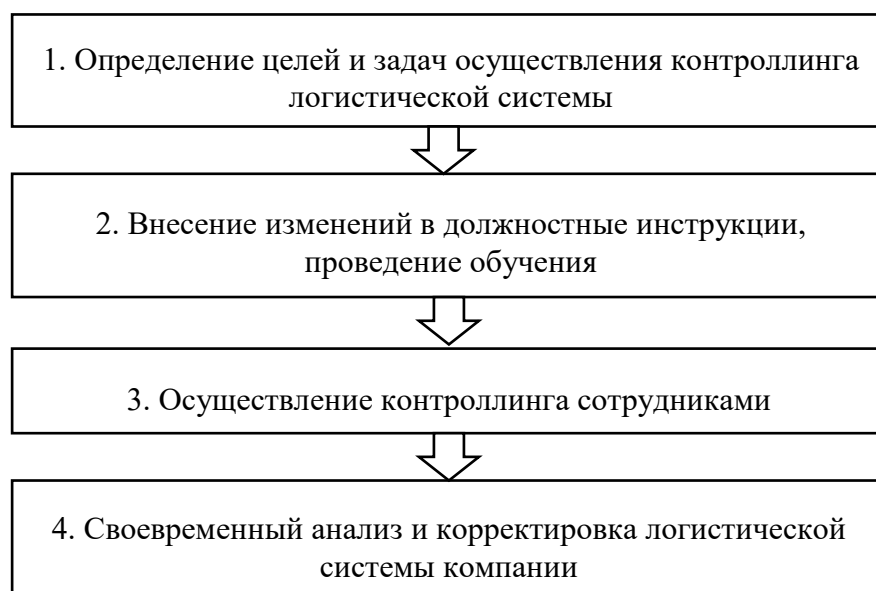


Рисунок 10- Этапы внедрения инструментов контроллинга логистической системы компании в ООО «БОМББАР»

Внедрение инструментов контроллинга в деятельность компании должно осуществляться постепенно, кроме того, важно своевременно ознакомить сотрудников, провести их обучение новой системе. В дальнейшем это позволит избежать сопротивления нововведению.

Рассмотрим следующее мероприятие - использование программного обеспечения «Умная логистика». ПО «Умная логистика» представляет собой CRM систему для автоматизации работы логистических компаний. Помимо браузерного решения доступны варианты для Windows, MacOS и iOS. Программное обеспечение ускоряет процесс создания документов, упрощает анализ работы персонала и ведение бухгалтерии, а также позволяет получить полную картину бизнеса.

В базе данных объединяются все значимые сведения по контрагентам, продажам и договорам, на основе которых осуществляется оценка бизнеса, и составляются подробные инструкции по оптимизации процессов.

Данное программное обеспечение может быть синхронизировано с имеющимся информационным обеспечением ООО «БОМББАР», в том числе:

может быть добавлена опция сканирования, распознавания и хранения документов; синхронизация с Яндекс. Карты; расчет стоимости транспортировки, формирование оптимальных маршрутов; создание заявок и передача информации на склад; оптимизация запасов компании на основе анализа сбыта и прогноза реализации на перспективу, и т.д.

Влияние программного обеспечения на результативность работы логистической системы компании представлено на рисунке 11.



Рисунок 11- Результаты внедрения программного обеспечения «Умная логистика» на логистические подсистемы компании

Компания «Умная Логистика», которая является разработчиком предлагаемого приложения, является успешной и давно работающей на рынке IT-услуг в рамках разработки программных продуктов. Поэтому обращение в надежную и проверенную годами и многими транспортными компаниями организацию является безопасным и верным решением. Кроме того, компания предлагает демо-доступ к приложению. Так, заказчик сможет понять,

насколько необходимо ему внедрение предлагаемого приложения и убедиться в эффективности его использования.

Также может использоваться мобильное приложение для водителей «Умный Водитель», готовое для скачивания и доступное на площадках «Google Play» и «App Store». Приложение предназначено для использования водителями в целях повышения эффективности своей деятельности. Приложение для водителя синхронизируется с другим приложением для логиста, представленного тем же разработчиком для того, чтобы логист мог контролировать работу водителей, направлять им нужные документы, выстраивать маршруты и др.

В предлагаемый приложением «Умный Водитель» функционал входит следующее: оперативное и автоматическое информирование транспортной компании о местоположении водителя; отправка фотокопий документов; поддержка оперативной связи с менеджером транспортной компании.

Использование программного обеспечение будет способствовать снижению логистических издержек, так как планирование и анализ позволят своевременно выявлять возникновение проблем при осуществлении логистических операций. В рамках контроллинга предлагаемое программное обеспечение позволит не только собирать информацию, но и анализировать ее, а также сопоставлять полученные результаты с запланированными показателями.

Таким образом, для решения указанных проблем, связанных с недостаточно эффективной работой логистической системы ООО «БОМБАР», предлагается внедрение двух мероприятий.

Первое мероприятие - это внедрение инструментов контроллинга логистической системы компании, что позволит своевременно выявлять недостатки в выполнении логистических операций.

Второе мероприятие - использование программного обеспечения «Умная логистика», которое, в синхронизации с уже имеющимся информационным обеспечением, будет способствовать повышению

эффективности логистической системы компании. Кроме того, новое программное обеспечение будет служить информационным обеспечением использования инструментов контроллинга.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

В качестве основных мероприятий, направленных на повышение эффективности логистической системы, на основе инструментов контроллинга в ООО «БОМБАР», предлагаются следующие:

- внедрение инструментов контроллинга логистической системы компании;
- использование в работе компании программного обеспечения «Умная логистика».

Данные мероприятия будут способствовать не только увеличению результативности логистических процессов и операций, но и усилению уровня конкурентоспособности компании на рынке. Это связано с тем, что, благодаря внедрению контроллинга и более современного информационного обеспечения, компания сможет, во-первых, увеличить скорость выполняемых логистических операций, а, во-вторых, снизить стоимость реализации продукции за счет устранения непроизводственных издержек. Более эффективная работа компании позволит ей развиваться в нестабильных и постоянно изменяющихся внешних условиях.

График реализации предлагаемых мероприятий по повышению эффективной работой логистической системы ООО «БОМБАР» представлен в таблице 11.

Таблица 11 - График реализации мероприятий по повышению эффективной работой логистической системы

Мероприятия	2024 г.				2025 г.	
	Сент	Окт	Нояб	Дек	Янв	Фев
1. Внедрение инструментов контроллинга логистической системы компании						
1.1 Определение целей и задач осуществления контроллинга логистической системы	-	-	-	-	-	-
1.2 Внесение изменений в должностные инструкции, проведение обучения	-	-	-	-	-	-
1.3 Осуществление контроллинга сотрудниками	-	-	-	-	-	-
1.4 Своевременный анализ и корректировка логистической системы компании	-	-	-	-	-	-
2. Использование в работе компании программного обеспечения «Умная логистика»						
2.1 Проведение переговоров о приобретении лицензированного программного обеспечения. Заключение контракта	-	-	-	-	-	-
2.2 Установка ПО на компьютеры и мобильные устройства сотрудников. Интеграция с уже имеющимися программами	-	-	-	-	-	-
2.3 Дальнейшая работа с программой «Умная логистика»	-	-	-	-	-	-

Из представленной таблицы видно, что реализация мероприятий начнется в разное время: внедрение инструментов контроллинга целесообразно начать в сентябре, а анализ и корректировка логистической системы будет проводится один раз в два месяца, что позволит оперативно выявлять ее недостатки. Использование в работе компании программного обеспечения «Умная логистика» будет начато в октябре, так как сначала необходимо определиться с показателями контроллинга, далее работа в программе будет вестись постоянно.

Далее рассчитаем затраты на предлагаемые мероприятия и определим их экономическую эффективность. Затраты на внедрение инструментов контроллинга логистической системы компании представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Затраты на внедрение инструментов контроллинга логистической системы компании

Наименование работ	Характеристика	Затраты, тыс.руб.
1.1 Определение целей и задач осуществления контроллинга логистической системы	Оплата работы консалтинговой компании по определению целей и задач контроллинга, внешний аудит	120,0
1.2 Внесение изменений в должностные инструкции, проведение обучения	Затраты на реорганизацию и обновление бизнес-процессов, документационные расходы	170,0
1.3 Осуществление контроллинга сотрудниками	Доплата сотрудников за дополнительную работу, премирование при выполнении поставленных задач	140,0
1.4 Своевременный анализ и корректировка логистической системы компании	Финансовый резерв для оперативной корректировки логистических операций	150,0
Итого:		580,0

Совокупные затраты на внедрение инструментов контроллинга логистической системы компании составят 580 т. р. Данная сумма достаточно высокая, однако, ее инвестирование подразумевает более результативную логистическую деятельность.

Применение инструментов контроллинга в логистической системе компании направлено на повышение ее общей результативности, заинтересованности сотрудников в получении более высоких результатов.

Стоит отметить, что для определения целей и задач осуществления контроллинга логистической системы необходимо привлечь консалтинговую компанию, провести внешний аудит логистики в ООО «БОМББАР». Это связано с тем, что специализированная компания сможет провести анализ

более объективно, выделить именно те недостатки в работе логистики, которые являются наиболее существенными.

Кроме того, руководство компании не имеет опыта внедрения инструментов контроллинга, поэтому привлечение внешних специалистов необходимо.

В таблице 13 представлены затраты на использование в работе компании программного обеспечения «Умная логистика».

Таблица 13 - Затраты на использование в работе компании программного обеспечения «Умная логистика»

Наименование работ	Характеристика	Затраты, тыс. руб.
Проведение переговоров о приобретении лицензированного программного обеспечения. Заключение контракта	Затраты на проведение переговоров, документационные, консультационные расходы	120,0
Установка ПО на компьютеры и мобильные устройства сотрудников. Интеграция с уже имеющимися программами	Затраты на внедрение программного обеспечения, оплата работы системного администратора, программиста	145,0
Дальнейшая работа с программой «Умная логистика»	Оплата труда менеджера компании «Умная логистика» по сопровождению программного обеспечения, круглосуточная поддержка	50,0
Итого		315,0

К ожидаемым положительным результатам и потенциальным преимуществам в данном случае можно отнести повышение эффективности работы логистической системы, так как руководство компании будет своевременно получать информацию о ее состоянии, и принимать соответствующие управленческие решения.

Определим ожидаемый финансовый результат при внедрении предложенных мероприятий:

- внедрение инструментов контроллинга логистической системы компании позволит обеспечить снижение суммы оборотных средств в складских запасах на 5%. Так как в 2023 году объем оборотных средств в составе запасов на складе составлял 11860 млн. р., то экономия составит 593 т. р.;
- при использовании программного обеспечения «Умная логистика» оптимизация документооборота будет способствовать ускорению принятия управленческих решений на основе результатов контроллинга, и это позволит сократить логистические издержки не менее, чем на 770 т. р.

Итоговые показатели экономической эффективности мероприятий сведены в таблицу 14.

Таблица 14 - Экономическая эффективность мероприятий

Мероприятие	Затраты (K _i), тыс. руб.	Выгода (R _i), тыс.руб.
1. Внедрение инструментов контроллинга логистической системы компании	580,0	593,0
2. Использование программного обеспечения «Умная логистика»	315,0	770,0
Всего	895,0	1363,0

Таким образом, согласно представленным результатам, общие затраты на предлагаемые мероприятия составят 895 т.р., при этом ожидаемая финансовая выгода будет не менее 1363 т.р. за счет повышения результативности работы логистической системы в ООО «БОМББАР» и сокращения издержек.

Далее, используя суммарные показатели запланированных затрат (Зобщ) и получаемой выгоды (В) из таблицы 14, рассчитаем экономическую эффективность внедрения мероприятий в работу логистической системы.

Согласно формуле 1, представленной в первом разделе бакалаврской работы, экономическая эффективность состоит:

$$E = \frac{1363}{895} = 1,5$$

Показатель экономической эффективности составляет 1,5, и, так как данный показатель выше 1, это свидетельствует о возможности внедрения предлагаемых инструментов контроллинга для повышения эффективности логистической системы компании.

Заключение

Логистическая система представляет собой совокупность элементов, выполняющих взаимосвязанные логистические операции и обеспечивающих эффективную реализацию логистической деятельности. При формировании логистической системы важно учитывать такие принципы, как системность, управляемость, адаптивность и другие. Эффективность логистической системы предприятия представляет собой оптимизацию всех процессов, связанных с движением товаров от поставщиков к потребителям. Основными методами оценки эффективности логистической системы являются затраты, продуктивности и оценки сервиса. Оценка осуществляется на основе различных показателей, в зависимости от подсистем, входящих в состав логистической системы.

Контроллинг, как инструмент повышения эффективности логистической системы предприятия, направлен на достижение запланированных показателей в установленные сроки.

Объектом исследования в работе является Общество с ограниченной ответственностью «БОМББАР». Компания ООО «БОМББАР» является крупным российским производителем полезной снековой продукции без сахара. Финансовые показатели компании ежегодно увеличиваются, также, как и численность сотрудников, что свидетельствует о повышении результативности работы. Так, показатель выручки вырос более, чем в 3 раза, и составил 6,1 млрд. р., а валовая прибыль составила 1,3 млрд. р. При этом снижаются показатели ликвидности, платежеспособности и рентабельности, то есть в сложившихся условиях руководство ООО «БОМББАР» осуществляет недостаточно сбалансированную политику управления активами и финансами.

В работе был проведен анализ эффективности логистической системы, с помощью изучения результативности работы таких подсистем, как поставки, складирование, транспорт, производственная логистика, сбыт и

информационное обеспечение логистической деятельности. Проведенный анализ позволили выявить две существенные проблемы, снижающие эффективности логистической системы компании.

В первую очередь, в ООО «БОМБАР» отсутствуют инструменты контроллинга, что снижает результативность логистических операций. Также информационная логистическая система недостаточно обеспечивает логистическую деятельность.

Для решения указанных проблем, связанных с недостаточно эффективной работой логистической системы ООО «БОМБАР», предлагается внедрение двух мероприятий.

Первое мероприятие - это внедрение инструментов контроллинга логистической системы компании, что позволит своевременно выявлять недостатки в выполнении логистических операций.

Второе мероприятие - использование программного обеспечения «Умная логистика», которое, в синхронизации с уже имеющимся информационным обеспечением, будет способствовать повышению эффективности логистической системы компании. Кроме того, новое программное обеспечение будет служить информационным обеспечением использования инструментов контроллинга.

Общие затраты на предлагаемые мероприятия составят 895 т. р., при этом ожидаемая финансовая выгода будет не менее 1363 т. р. за счет повышения результативности работы логистической системы в ООО «БОМБАР» и сокращения издержек. Показатель экономической эффективности составляет 1,5, он выше 1, следовательно, это свидетельствует о возможности внедрения предлагаемых инструментов контроллинга для повышения эффективности логистической системы компании. В результате повышения результативности выполняемых логистических операций, ООО «БОМБАР» сможет сократить издержки и повысить финансово-экономические показатели своей деятельности.

Список используемой литературы

1. Аникин, Б. А. Коммерческая логистика/ Б,А. Аникин: учебник. М.: Проспект, 2019. 426 с.
2. Банзекуливахо, М. Ж. Роль логистического контроллинга в управлении цепями поставок / М. Ж. Банзекуливахо // Логистические системы в глобальной экономике. - 2021. - № 11. - С. 61-64.
3. Вершинина, А.А. Особенности внедрения логистического контроллинга в ООО «ТПК «Магистраль» / А.А. Вершинина, Мировая наука. - 2021. - № 6 (51). - С. 123-125.
4. Домкина, А.В. Логистический контроллинг: теоретический аспект / А.В, Домкина // Электронный сборник трудов молодых специалистов Полоцкого государственного университета имени Евфросинии Полоцкой. Экономические науки. - 2020. - № (31). - С. 196-203.
5. Контроллинг логистических систем: образовательный сайт [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://rostov-logist.ru/o-logistike-obuchanii-i-konsaltinge/kontrolling-logisticheskikh-sistem/> (дата обращения - 12.08.2024 г).
6. Контроллинг логистических систем. Журнал «Финансовый директор» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.fd.ru/articles/163044-kontrolling-logisticheskikh-sistem> (дата обращения 22.08.2024)
7. Левкин, Г. Г. Контроллинг и управление логистическими рисками: учебно-методический комплекс дисциплины / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. - 188 с.
8. Левкин, Г. Г. Основы логистики: учебное пособие / Г. Г. Левкин. - 4-е изд. - Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2021. - 240 с.
9. Логистика: учебное пособие / авт.-сост. А. И. Коломиец. - Москва: Директ-Медиа, 2020. - 260 с.

10. Николайчук, В. Е. Логистический менеджмент: учебник / В. Е. Николайчук. - 2-е изд. - Москва: Дашков и К°, 2019. - 980 с.
11. Нифонтов, А.И. Методы оценки экономической эффективности логистической системы и управления уровнем логистических затрат / А.И. Нифонтов, Черникова О.П., Кушнерев Ю.П. // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. - 2019. - № 2 (12). - С. 239-245.
12. Новаков, А. А. Логистика в деталях: учебное пособие / А. А. Новаков. - Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2021. - 528 с.
13. Отчетность ООО «БОМББАР» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/6320026672_ooo-bombbar (дата обращения 12.07.2024).
14. Официальный сайт компании ООО «БОМББАР» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.bombbar.ru/> (дата обращения 12.08.2024).
15. Официальный сайт программного обеспечения «Умная логистика» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ul.su/> (дата обращения 23.08.2024).
16. Прошкина, О. В. Логистический контроллинг как комплексная система поддержки управленческих решений / О. В. Прошкина, О. В. Иванова, Т. И. Бычкова // Общество. Наука. Инновации (НПК-2021): сборник статей XXI Всероссийской научно-практической конференции. В 2 т., Киров, 12-30 апреля 2021 года. Том 1. - Киров: Вятский государственный университет, 2021. - С. 1039-1045.
17. Румянцева Е. Е. Экономический анализ : учебник для вузов / Е. Е. Румянцева. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 533 с.
18. Тебекин, А. В. Логистика: учебник / А. В. Тебекин. - 5-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2024. - 354 с.
19. Шароватова, Е. А. Контроллинг: текст лекций и практические задания: учебное пособие. - 2-е изд., доп. и испр. / Е. А. Шароватова, Е. П.

Щербакова. - Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2023. - 164 с.

20. Юсупова, С. Я. Контроллинг: учебник / С. Я. Юсупова, М. В. Бойкова. - 3-е изд. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 368 с.

21. Turner, D. M. The Role of Logistics Controlling ERP-Integrated Supply Chains / D. M. Turner // Information Technologies in Environmental Engineering. - 2020. - Vol. 13. - PP. 234-278.