

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 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности
организации на основе логистики

Обучающийся

А.Н. Волчков

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

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

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Волчков А.Н.

Тема бакалаврской работы: «Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности организации на основе логистики».

Научный руководитель: канд.экон.наук., доцент Сярдова О.М.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности организации на основе логистики.

Объект исследования – логистическая система организации ООО «О'КЕЙ».

Предмет исследования – процессы и механизмы повышения эффективности логистической системы ООО «О'КЕЙ».

Краткие выводы по бакалаврской работе: в первом разделе рассмотрены различные виды логистики. Во втором разделе проведен анализ основных показателей эффективности деятельности рассматриваемой организации и выявлены основные проблемы. В третьем разделе предложены логистические мероприятия, которые позволят улучшить деятельность компании.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических положений и подходов к повышению эффективности логистических систем в условиях современных экономических реалий.

Практическая значимость исследования состоит в разработке конкретных мероприятий и рекомендаций, которые могут быть использованы для повышения эффективности деятельности ООО «О'КЕЙ» и других организаций.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты совершенствования деятельности организации на основе логистики.....	6
1.1 Сущность и понятие логистики.....	6
1.2 Направления совершенствования деятельности организации на основе логистики	10
2 Анализ эффективности деятельности ООО «О'КЕЙ»	15
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «О'КЕЙ»	15
2.2 Оценка логистической системы организации.....	22
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «О'КЕЙ» на основе логистики.....	45
3.1 Мероприятия по повышению эффективности деятельности организации на основе логистики.....	45
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий .	51
Заключение	55
Список используемой литературы	60

Введение

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой степенью конкуренции и динамичностью рыночных отношений, перед организациями встаёт задача поиска эффективных механизмов управления и оптимизации бизнес-процессов. Одним из ключевых направлений в этом контексте является логистика, которая представляет собой систему управления потоками ресурсов в процессе производства и сбыта продукции.

Актуальность темы: разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности организации ООО «О'КЕЙ» на основе логистики обусловлена необходимостью адаптации компаний к современным экономическим условиям, где ключевую роль играют инновационные подходы и интеграция различных сфер логистики. В условиях глобализации и усложнения цепочек поставок эффективное управление логистическими процессами становится решающим фактором конкурентоспособности и устойчивого развития бизнеса.

Недостаточная эффективность логистических процессов в организации ООО «О'КЕЙ», приводит к увеличению издержек, снижению скорости доставки товаров и, как следствие, потере клиентов и рыночных позиций.

В настоящее время существует противоречие между требованиями современного рынка к скорости и качеству поставок, с одной стороны, и существующими логистическими процессами в организации, которые не всегда соответствуют этим требованиям, – с другой.

Объект исследования: логистическая система организации ООО «О'КЕЙ».

Предмет исследования: процессы и механизмы повышения эффективности логистической системы ООО «О'КЕЙ».

Задачи:

- анализ текущего состояния логистической системы ООО «О'КЕЙ»;

- выявление слабых мест и проблемных зон в логистических процессах;
- разработка мероприятий по оптимизации логистических процессов;
- разработка рекомендаций по внедрению предложенных мероприятий в практику работы ООО «О'КЕЙ»;
- оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

Методы исследования: анализ научной и практической литературы по теме логистики и управления цепями поставок; методы экономического анализа (сравнительный, факторный анализ); методы моделирования и оптимизации логистических процессов.

Информационная база выпускной квалификационной работы: труды отечественных и зарубежных учёных в области логистики и управления цепями поставок; концепции и модели оптимизации логистических систем; нормативные документы и стандарты, регулирующие логистическую деятельность.

Теоретическая значимость исследования: заключается в развитии теоретических положений и подходов к повышению эффективности логистических систем в условиях современных экономических реалий.

Практическая значимость исследования: состоит в разработке конкретных мероприятий и рекомендаций, которые могут быть использованы для повышения эффективности деятельности ООО «О'КЕЙ» и других организаций.

1 Теоретические аспекты совершенствования деятельности организации на основе логистики

1.1 Сущность и понятие логистики

Логистика как система управления материальными и информационными потоками имеет многовековую историю, которая насчитывает более двух тысячелетий. «На протяжении всего этого времени логистика развивалась от простейших форм организации снабжения до сложной системы управления цепочками поставок в условиях глобализации. В современной научной литературе выделяют несколько этапов развития логистики. Военная логистика древности и средневековья, логистика эпохи промышленной революции, военная логистика XX века и, наконец, современная коммерческая логистика.

В Древней Греции термин «логистика» использовался для обозначения управленческих функций, связанных с организацией государственных и военных ресурсов. [3].

В XIX веке Россия также столкнулась с необходимостью создания регулярной логистической системы. Основные усилия были направлены на развитие железных дорог, которые стали ключевой частью стратегического снабжения. Как указывает В.И. Курочкин, «строительство Транссибирской магистрали стало одним из первых примеров государственной логистической программы» [17].

Наиболее значительного развития логистика достигла во Второй мировой войне (1939–1945). США, например, создали мощную систему доставки грузов в Европу и Азию, используя морские порты, авиацию и железнодорожные сети. Как отмечает американский исследователь Дональд Лэмберт, «американская логистика сыграла решающую роль в победе союзников благодаря точному расчету сроков поставок и оптимальному распределению ресурсов» [18].

После войны многие военные специалисты перешли в частный сектор, где начали применять свои знания в управлении производственными и торговыми процессами. Это стало началом становления логистики как самостоятельной бизнес-дисциплины.

Современная логистика рассматривается как комплексная система управления материальными, информационными и финансовыми потоками. Одним из наиболее признанных определений является формулировка, принятая Европейским логистическим форумом (ELF):

«Логистика — это планирование, организация, управление и контроль всех видов движения товаров, услуг и связанной с ними информации в заданных пространственно-временных условиях» [6].

Американская ассоциация Council of Logistics Management (CLM) даёт аналогичное трактование:

«Логистика — это часть цепочки поставок, которая планирует, реализует и контролирует эффективное перемещение и хранение товаров, услуг и связанной с ними информации от точки возникновения до точки потребления с целью удовлетворения требований клиентов» [2].

«Эволюция термина и подходов к определению логистики напрямую связана с технологическими изменениями. Развитие информационных систем, автоматизация складов, внедрение GPS-навигации и IoT-устройств позволило значительно повысить уровень прозрачности и точности логистических процессов» [9].

Современная логистика включает в себя ряд взаимосвязанных функций:

- закупочная логистика,
- производственная логистика,
- транспортная логистика,
- складская логистика,
- распределительная логистика,
- информационная логистика,
- обратная логистика.

Каждая из этих функций имеет свою специфику, но все они должны быть согласованы между собой для достижения максимальной эффективности. «Закупочная логистика включает такие задачи, как выбор поставщиков, планирование потребности в материалах, управление договорами и контроль сроков поставки» [7].

«Производственная логистика направлена на обеспечение бесперебойного снабжения участков производства необходимыми материалами и полуфабрикатами. Она играет ключевую роль в поддержании заданного темпа выпуска продукции и минимизации простоев оборудования [5].

«Транспортная логистика занимается организацией физического перемещения грузов различными видами транспорта. От её эффективности зависят сроки поставок, стоимость перевозок и сохранность товаров» [12].

Складская логистика связана с хранением, учётом и отпуском товаров. «Внедрение автоматизированных систем хранения (AS/RS) и WMS-систем позволяет значительно повысить точность учёта, сократить время обработки заказов и снизить уровень человеческой ошибки» [4].

«Распределительная логистика отвечает за доставку готовой продукции потребителю. В условиях роста онлайн-торговли она становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности компаний» [14].

«Обратная логистика охватывает процессы возврата товаров, ремонта, утилизации или вторичного использования материалов. Эта область становится всё более актуальной в связи с ростом экологической ответственности и усиления прав потребителей» [15].

Для достижения максимальной эффективности логистическая деятельность должна строиться на следующих принципах:

- системность - рассмотрение логистики как единой интегрированной системы, включающей различные компоненты;

- комплексность - одновременный учёт множества факторов, влияющих на логистические процессы: экономических, технологических, правовых, экологических и др.;
- оптимизация - стремление к минимизации затрат и времени выполнения операций при сохранении высокого уровня сервиса;
- интеграция - объединение усилий различных структур внутри компании и внешних партнёров;
- гибкость - способность адаптироваться к изменениям внешней среды»;
- надёжность - обеспечение своевременности и точности выполнения логистических операций;
- клиентоориентированность - ориентация всей логистической системы на удовлетворение запросов конечного пользователя» [8].

Перечисленные принципы позволяют создать устойчивую и эффективную логистическую систему, которая будет соответствовать требованиям рынка и стратегическим целям предприятия.

«Логистика играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности не только отдельных предприятий, но и всей экономической системы в целом. Она является важным элементом как микроэкономических процессов (деятельность фирм), так и макроэкономических показателей (национальные и международные цепочки поставок). Эффективная логистическая система способствует снижению издержек, ускорению оборачиваемости капитала, повышению уровня сервиса и расширению рынков сбыта» [1].

1.2 Направления совершенствования деятельности организации на основе логистики

Интеграция логистических процессов предполагает совместную работу разных отделов компании и внешних партнёров, направленную на достижение общей цели – улучшения эффективности работы и усиления конкурентных преимуществ.

«Интеграция – это не просто координация действий, а создание единой стратегии управления цепочками поставок, где все участники работают как единое целое» [9]. Это особенно важно в условиях растущих требований к скорости и точности выполнения заказов. Внедрение ERP-систем (Enterprise Resource Planning), которые обеспечивают единое информационное пространство, значительно облегчает внутрифирменную интеграцию. Такие системы позволяют синхронизировать действия всех подразделений и обеспечить единую политику управления ресурсами.

В нынешних рыночных условиях от компаний требуется оперативность, точность и открытость в управлении потоками товаров и информации. Для достижения этих показателей всё более важную роль начинает играть использование информационных технологий в логистике.

«Современная логистика невозможна без использования ERP-систем, которые обеспечивают комплексное управление ресурсами предприятия» [10]. Эти системы охватывают такие функции, как закупочная деятельность, производство, логистика, финансы и персонал, что способствует повышению согласованности действий.

«Управление запасами - один из ключевых элементов логистики, от которого напрямую зависят издержки, уровень обслуживания клиентов и устойчивость всей цепочки поставок. Его эффективность достигается за счёт применения современных методов (EOQ, ABC/XYZ), внедрения информационных систем (MRP, ERP) и использования прогностических моделей» [11].

«Однако чрезмерные запасы увеличивают затраты на хранение и страховые риски. Выбор стратегии зависит от специфики бизнеса, скорости оборачиваемости товаров и степени доверия к поставщикам. Например, JT требует высокой надёжности поставщиков и точного планирования, в то время как dropshipping может использоваться интернет-магазинами без собственного склада» [16].

«Транспортно-логистическая инфраструктура является одной из ключевых составляющих эффективности логистических систем организации. Она обеспечивает физическое перемещение товаров, влияет на сроки поставок, уровень издержек и надёжность цепочек поставок» [13].

«Повышение уровня логистического обслуживания - важное направление совершенствования деятельности организации. Оно включает в себя не только технические аспекты (точность, скорость, прозрачность), но и организационные (гибкость, обучение персонала, интеграция). Компании, которые умеют эффективно управлять логистическим сервисом, получают значительные преимущества на рынке» [20].

«В условиях усиления экологического регулирования и роста интереса потребителей к устойчивому развитию всё большее значение приобретает «зелёная» логистика - внедрение устойчивых практик в управлении материальными потоками» Современные требования к экологии напрямую влияют на доступ компаний к рынкам. Игнорирование экологических стандартов (например, правил ЕС) создает серьезный риск потерять возможность работать на европейском рынке. Это вынуждает бизнес активнее внедрять энергосберегающие решения, использовать электромобили и оптимизировать логистические маршруты для снижения вредных выбросов.

«Зеленая» логистика, стала необходимым условием для выхода на международный уровень. Важно обеспечивать экологичность на всех этапах жизни продукта. Вопросы утилизации и повторного использования материалов должны решаться уже при его создании. Такой подход соответствует принципам циркулярной экономики (circular economy) [9].

Эффективность новых технологий и экологических мер сильно зависит от квалификации сотрудников. Компетентность сотрудников является ключевым фактором результативности основных логистических операций: скорости обработки заказов, достоверности учета и уровня клиентского сервиса. Без грамотных специалистов технологии не дадут ожидаемого результата. Обучение должно быть постоянным и включать как теорию, так и практику. Наиболее верным методом обучения считается тот, в котором теоретические знания и практические навыки тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Ключевую роль в развитии логистики играет руководство компании. Интерес и инвестиции топ-менеджмента в логистику и обучение персонала создают основу для улучшений во всей компании. Вложения в знания сотрудников — это инвестиция в устойчивость и конкурентоспособность бизнеса [19].

Таким образом, совершенствование логистики требует комплексной стратегии. Она должна объединять управление материальными и информационными потоками, учитывать экологические требования и новые технологии, опираясь на квалифицированный персонал при активной поддержке руководства. Только такой подход обеспечит соответствие глобальным стандартам и конкурентоспособность.

В условиях современной рыночной экономики эффективность бизнеса всё чаще зависит от того, насколько хорошо организованы логистические процессы. Интеграция участников цепочки поставок (поставщиков), производителей и дистрибьюторов — позволяет рассматривать всю систему как одно целое. Это помогает снизить дублирование функций, уменьшить издержки и повысить прозрачность процессов, что особенно важно в условиях высокой конкуренции и неопределённости внешней среды.

Достичь такой интеграции можно только при наличии развитой информационной системы. Внедрение технологий, таких как ERP (система планирования ресурсов предприятия), WMS (система управления складом) и

TMS (система управления перевозками), становится ключевым фактором конкурентоспособности. Технологии обеспечивают автоматизацию операций, централизованный доступ к данным и повышают точность прогнозирования, это способствует гибкому и своевременному реагированию со стороны бизнеса в условиях динамичного рынка.

Важным направлением цифровизации логистики является оптимизация управления запасами. Несбалансированные уровни складских запасов могут ухудшить финансовое состояние предприятия и снизить стандарты клиентского сервиса. Оптимизация использует следующие методы, как ABC/XYZ-анализ, модель EOQ (экономичный размер заказа), а также стратегии JIT («точно вовремя») и VMI (управление запасами поставщиком). Они существенно помогают достичь компромисса между издержками хранения и скоростью оборачиваемости товаров, что особенно важно в условиях роста онлайн-торговли и увеличения числа ассортиментных позиций (SKU).

На фоне усиливающейся геополитической напряжённости и роста требований к экологической ответственности компании всё чаще обращаются к гибким и устойчивым моделям построения цепочек поставок. Применение технологий анализа больших данных и сценарного планирования становится важным инструментом для минимизации логистических рисков.

Развитие транспортно-логистической инфраструктуры остаётся одной из ключевых задач в сфере управления цепочками поставок. Уровень удовлетворённости клиентов напрямую зависит от скорости и надёжности доставки. Внедрение мультимодальных перевозок, обновление автопарка и модернизация логистических центров способствуют снижению операционных издержек и ускорению оборачиваемости капитала.

В последние годы растёт интерес к принципам «зелёной» логистики. Всё больше компаний внедряют практики, направленные на сокращение выбросов углерода, использование энергоэффективных технологий и оптимизацию транспортных маршрутов. Такие меры не только соответствуют принципам

устойчивого развития, но и способствуют укреплению имиджа организации среди потребителей и инвесторов.

Экологическая ответственность перестаёт быть просто трендом и становится обязательным элементом, влияющим на доступ к международным рынкам и восприятие бренда потребителями. Однако без должной подготовки персонала и формирования логистической культуры все технические и стратегические меры остаются нереализованным потенциалом. Обучение сотрудников работе с логистическими системами, внедрение стандартов Lean и Six Sigma, а также развитие клиентоориентированного мышления позволяют повысить качество исполнения операций и сформировать устойчивую систему управления. В итоге, повышение уровня логистического обслуживания, основанного на точности, прозрачности и гибкости, становится важным фактором доверия и лояльности клиентов. Таким образом, направления совершенствования логистики - от интеграции и цифровизации до устойчивого развития и развития персонала - тесно взаимосвязаны и должны рассматриваться как части единой стратегии, направленной на повышение конкурентоспособности и долгосрочное развитие организации.

2 Анализ эффективности деятельности ООО «О'КЕЙ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «О'КЕЙ»

Общество с ограниченной ответственностью «О'КЕЙ» зарегистрировано в едином государственном реестре юридических лиц 23 года назад 30 июля 2001.

Средний возраст юридических лиц для вида деятельности 47.11 «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах» составляет 13 лет. Данная организация уже существует дольше.

Налоговый орган, в котором юридическое лицо состоит на учёте: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №21 по Санкт-Петербургу (код инспекции – 7806)». Организация имеет 5 филиалов.

Основной вид деятельности по ОКВЭД - 47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах

ОКПО - 56255261

Организационно-правовая форма по ОКОПФ- 12300 Общества с ограниченной ответственностью

Форма собственности по ОКФС - 23 Собственность иностранных юридических лиц.

«Дополнительно организация заявила следующие виды деятельности:

10.39 Прочие виды переработки и консервирования фруктов и овощей

10.71 Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения

10.85 Производство готовых пищевых продуктов и блюд

10.89 Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки

11.07.2 Производство безалкогольных напитков, ароматизированных и/или с добавлением сахара, кроме минеральных вод и другие».

История компании «О'КЕЙ» начинается с 1994 года, когда её основатель Сергей Галицкий запустил бизнес по торговле бытовой химией. Компания быстро расширила ассортимент и начала развивать собственную розничную сеть. К 1996 году сеть насчитывала около 30 торговых точек в Краснодаре и Краснодарском крае.

Первый гипермаркет «О'КЕЙ» был открыт в 1998 году в краснодарском микрорайоне Черёмушки по адресу ул. Тюляева, 8. Это событие ознаменовало начало масштабного развития розничной сети. К концу 2005 года количество магазинов превысило 1500, а с 2006 года компания начала активно открывать гипермаркеты.

В условиях мирового финансового кризиса 2008 года государство оказало поддержку ряду компаний, включая «О'КЕЙ». На 31 декабря 2009 года сеть насчитывала 3228 магазинов, включая 24 гипермаркета.

На сегодняшний день «О'КЕЙ» является крупнейшим игроком на российском рынке розничной торговли. Компания представлена 64 филиалами, 1 представительством, более 5 268 магазинами формата «у дома» и 98 гипермаркетами. Также функционируют 5 магазинов «О'КЕЙ Семейный» и 351 торговая точка, специализирующаяся на продаже косметики. География присутствия охватывает более 1 461 города и населённых пункта. Ежемесячно открываются десятки новых магазинов, что свидетельствует о динамичном развитии компании.

Стратегическими целями «О'КЕЙ» являются повышение эффективности работы, расширение рыночной доли и укрепление конкурентоспособности. Миссия компании заключается в обеспечении доступности товаров повседневного спроса по конкурентоспособным ценам, что способствует улучшению благосостояния потребителей и снижению их расходов.

Организационная структура компании основана на линейном управлении. Директор осуществляет общее руководство, а функциональные обязанности распределяются между сотрудниками. Персонал магазина «О'КЕЙ» состоит из 12 человек, включая директора, двух товароведов, семи продавцов-универсалов, грузчика и уборщицы. Это позволяет обеспечить эффективное выполнение всех коммерческих операций и высокое качество обслуживания клиентов.

Коммерческая деятельность компании включает широкий спектр операций, требующих от сотрудников разносторонних знаний и навыков. В связи с этим в структуре персонала представлены сотрудники различных уровней: высшего, среднего и низшего звена. Такая организация позволяет гибко адаптироваться к изменениям на рынке и оперативно реагировать на потребности клиентов.

На рисунке 1 указана схема управления магазином.

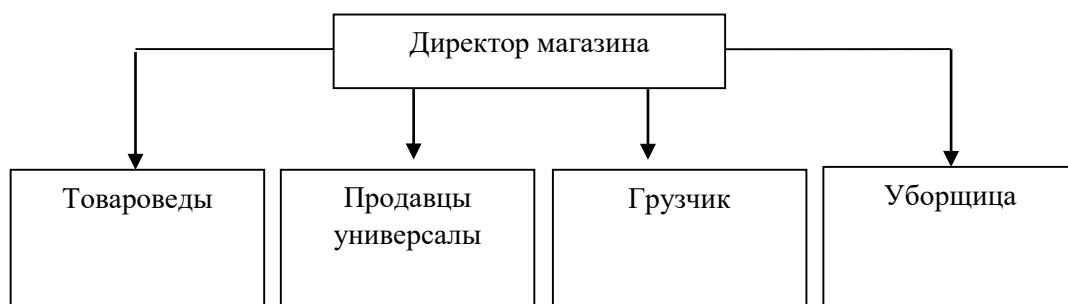


Рисунок 1 – Структура управления магазином «О'КЕЙ»

Осуществим анализ экономических показателей. Бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах деятельности предприятия, представлены нами в приложении. В таблице 1 продемонстрированы основные технико-экономические показатели деятельности ООО «О'КЕЙ» за 2022-2024гг.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «О’КЕЙ» за 2022-2024гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022гг.		2024-2023гг.	
				Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм(+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	152 014 070	147 471 923	150 619 116	-4 542 147	-2.99	+3 147 193	+2.13
Себестоимость продаж, тыс.руб.	112 018 098	109 129 039	110 868 479	-2 889 059	-2.58	+1 739 440	+1.59
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	39 995 972	38 342 884	39 752 637	-1 653 088	-4.13	+1 409 753	+3.68
Управленческие расходы, тыс.руб.	2 705 843	2 733 575	2 900 401	+27 732	+1.02	+166 826	+6.10
Коммерческие расходы, тыс. руб.	28 913 367	28 454 463	28 748 789	-458 904	-1.59	+294 326	+1.03
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	8 376 762	7 154 846	8 103 447	-1 221 916	-14.59	+948 601	+13.26
Чистая прибыль, тыс. руб.	359 867	-3 129 078	-1 361 960	-3 488 945	-969.58	+1 767 118	+56.47
Основные средства, тыс. руб.,	38 459 926	37 099 591	31 345 582	-1 360 335	-3.54	-5 754 009	-15.51
Оборотные активы, тыс. руб.	29 457 824	31 564 689	36 805 981	+2 106 865	+7.15	+5 241 292	+16.60
Среднесписочная численность ППП, чел.	16 281	13 816	12 525	-2 465	-15.14	-1 291	-9.34
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	8 809 719	10 759 371	8 742 558	+1 949 652	+22.13	-2 016 813	-18.74
Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (	9 336.77	10 676.33	12 024.65	+1 339.56	+14.35	+1 348.32	+12.63
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	541.09	778.92	697.97	+237.83	+43.95	-80.95	-10.39
Фондоотдача	3.95	3.975	4.81	+0.025	+0.63	+0.835	+21.01
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	5.16	4.672	4.09	-0.488	-9.46	-0.582	-12.46
Рентабельность продаж, %	5.51	4.85	5.38	-0.66	-11.98	+0.53	+10.93

На рисунке 2 представим динамику показателей прибыли ООО «О'КЕЙ».

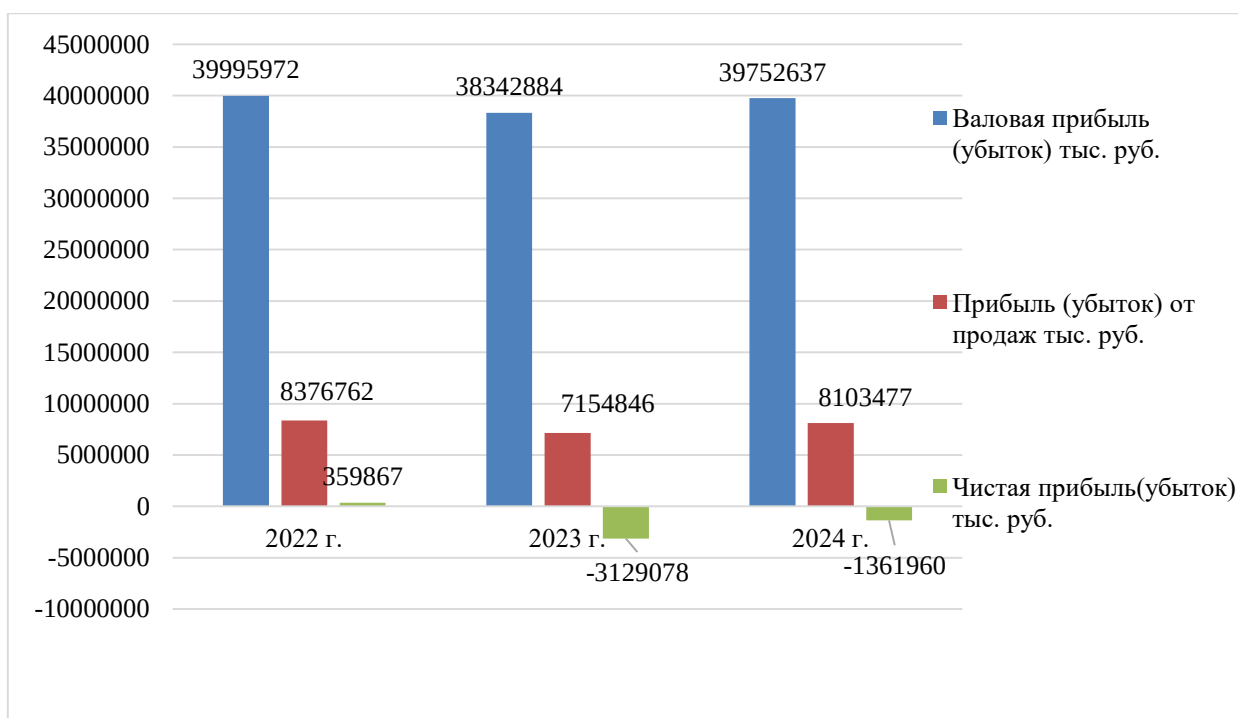


Рисунок 2 – Динамика показателей прибыли ООО «О'КЕЙ» за 2022-2024 гг.

Диаграмма хорошо показывает, как менялась прибыль компании за последние годы. Валовая прибыль и прибыль от продаж сначала упали в 2023 году, а потом снова начали расти в 2024 году — почти до уровня 2022 года. Но вот чистая прибыль в 2023 году ушла в минус, и даже несмотря на улучшение в 2024 году, она так и осталась отрицательной. Основной бизнес (продажи и производство) начал восстанавливаться, но ООО «О'КЕЙ» всё равно терпит убытки из-за других факторов, связанных с финансами или внешними обстоятельствами.

Проведенный анализ технико-экономических показателей ООО «О'КЕЙ» за период 2022–2024 годов свидетельствует о сложной и неоднозначной динамике развития предприятия, характеризующейся как позитивными тенденциями в операционной деятельности и эффективности

использования отдельных ресурсов, так и сохраняющимися глубокими проблемами в конечном финансовом результате.

В 2023 году деятельность компании столкнулась со значительными трудностями. Наблюдалось снижение ключевых операционных показателей: выручка сократилась на 2.99% (или на 4.5 млрд руб.), валовая прибыль уменьшилась на 4.13% (1.65 млрд руб.), а прибыль от продаж упала особенно резко – на 14.59% (1.22 млрд руб.). Это указывало на снижение эффективности основной, производственно-сбытовой деятельности. Наиболее критичной стала ситуация с чистой прибылью: компания понесла значительный убыток в размере 3.13 млрд руб., что на 969.58% хуже результата 2022 года. Такой катастрофический рост убытка явно показывал на влияние серьезных негативных факторов, выходящих за рамки обычной операционной деятельности (возможно, крупные финансовые расходы, обесценение активов, штрафы или существенные внереализационные убытки). Параллельно предприняты меры по оптимизации: численность персонала (ППП) была значительно сокращена на 15.14% (2465 человек), что привело к росту производительности труда на 14.35%. Снизились себестоимость продаж (-2.58%) и коммерческие расходы (-1.59%). Однако эти меры не смогли компенсировать падение выручки и рост управленческих расходов (+1.02%). Общая эффективность использования ресурсов ухудшилась: оборачиваемость активов снизилась на 9.46%, показатели рентабельности (продаж и производства) упали существенно (на 11.98% и 12.52% соответственно), а затраты на каждый рубль выручки выросли до 95.15 копеек. Единственными яркими позитивными моментами, помимо роста производительности, стали незначительное увеличение фондоотдачи (+0.63%) и существенный рост средней заработной платы (+43.95%), что, однако, происходило на фоне сокращения штата.

В 2024 году наметилось частичное восстановление операционной деятельности. Выручка выросла на 2.13% (+3.15 млрд руб.), хотя и не достигла уровня 2022 года. Валовая прибыль увеличилась на 3.68% (+1.41 млрд руб.).

Наиболее значительный рост показала прибыль от продаж – она увеличилась на 13.26% (+948.6 млн руб.), практически вернувшись к уровню 2022 года. Это говорит об улучшении эффективности основной деятельности и контроле над ключевыми операционными затратами. Подтверждением этому служит снижение затрат на рубль выручки до 94.61 коп. и рост показателей рентабельности продаж (+10.93%) и рентабельности производства (+11.57%). Продолжился устойчивый рост производительности труда (+12.63%), обусловленный дальнейшим сокращением численности ППП на 9.34% (1291 человек). Произошел резкий скачок фондоотдачи (+21.01%), что объясняется как ростом выручки, так и значительным сокращением стоимости основных средств (-15.51% или 5.75 млрд руб.). Однако ключевая проблема компании – убыточность – не была решена. Несмотря на сокращение чистого убытка на впечатляющие 56.47% (+1.77 млрд руб.), его величина осталась значительной (-1.36 млрд руб.). При этом управленческие расходы продемонстрировали ускоренный рост (+6.10%), что является негативным сигналом для административного блока. Кроме того, продолжилось устойчивое снижение оборачиваемости активов (-12.46%), что свидетельствует о наращивании оборотных активов (рост на 16.60% или 5.24 млрд руб.), опережающем рост выручки, и указывает на потенциальные проблемы с управлением запасами или дебиторской задолженностью. Средняя заработная плата снизилась на 10.39%, что, стало следствием оптимизации структуры персонала и фонда оплаты труда после резкого роста в предыдущем году.

Анализ деятельности ООО «О'КЕЙ» в отчетном периоде выявляет значительные противоречия. Несмотря на достигнутый прогресс в 2024 году – а именно рост прибыли от продаж, валовой прибыли, производительности труда и фондоотдачи при снижении затрат на рубль выручки – сохраняются серьезные проблемы. К ним относятся значительный чистый убыток, ускоренный рост управленческих расходов и продолжающееся снижение оборачиваемости активов. Эти негативные тенденции, вероятно, связаны с высокими финансовыми издержками, неэффективным контролем

административных затрат и управлением оборотным капиталом. Для обеспечения устойчивого развития и возврата к прибыльности компании требуется безотлагательно: провести детальный анализ причин убытков, оптимизировать структуру и уровень управленческих расходов, а также повысить эффективность управления оборотными активами.

2.2 Оценка логистической системы организации

Современная логистическая система, действующая на предприятии, основана на интеграции складской инфраструктуры, которая используется для реализации закупочной деятельности.

Организация коммерческой работы по закупкам в ООО «О'КЕЙ» наглядно представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организация коммерческой работы по закупкам в ООО «О'КЕЙ»

Общая схема функционального цикла в снабжении ООО «О'КЕЙ» показана на рисунке 4.



Рисунок 4 – Общая схема функционального цикла в снабжении ООО «О’КЕЙ»

На основе анализа общей схемы функционального цикла в снабжении ООО «О’КЕЙ» можно сделать вывод, что оптимизация коммерческой работы по закупкам является актуальной задачей для повышения эффективности деятельности организации. Совершенствование процессов снабжения в контексте специальной врачебной практики позволит оптимизировать затраты, улучшить качество услуг и повысить удовлетворённость клиентов.

Для достижения этих целей необходимо провести детальный анализ существующих процедур закупок, выявить слабые места и разработать меры по их устранению. Это может включать в себя оптимизацию выбора

поставщиков, внедрение систем мониторинга цен, автоматизацию процессов оформления заказов и контроля поставок.

В результате совершенствования коммерческой работы по закупкам ООО «О'КЕЙ» сможет повысить свою конкурентоспособность на рынке услуг и обеспечить более эффективное функционирование в соответствии с основными целями и задачами организации.

Распределение функций закупок в ООО «О'КЕЙ» представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Распределение функций закупок в ООО «О'КЕЙ»

Функции	Ответственный	Упущения
Анализ рынка поставщиков	Менеджер отдела заказов по согласованию с зам.директора по общим вопросам	Нет полного анализа рынка поставщиков
Выбор поставщиков		Потери времени из-за сроков поставок в отсутствии ценового выбора
Заключение контрактов с поставщиками	Зав.складом Главный бухгалтер Менеджер отдела заказов	Потери времени из-за процессов «вручную», перерасход средств по ценам
Подготовка бюджета закупок и участие в осуществлении закупок	Менеджер отдела заказов	Перегруженность работой, так как имеется текущая деятельность, отсутствие альтернатив в случае срыва поставок, потери денежных средств
Контроль за соблюдением условий поставки	Зав.складом	Недостаточно удобна система поиска материальных запасов, потери времени
Организация размещения товаров на складе		

В системе закупок ООО «О'КЕЙ» заместитель генерального директора по общим вопросам отвечает за координацию вопросов, связанных с эффективностью процесса закупок, деятельностью подчиненных сотрудников, согласованием планов закупок с производственными процессами и решением кадровых вопросов. Он также занимается обработкой коммерческих предложений по закупкам товаров и материально-

производственных ресурсов, участвует в выставках, оптовых рынках и рассматривает предложения товарных бирж.

Большинство функций снабжения выполняет менеджер отдела заказов. В условиях высокой загруженности поиск поставщиков осуществляется на основе существующей базы и поступающих предложений от оптовых баз. Менеджер также заключает договоры о поставках и оформляет документацию на приобретение материальных ресурсов.

Заведующий складом определяет требования к материально-производственным средствам в соответствии со стандартами качества, техническими условиями, договорными обязательствами и другими документами. Он проводит инвентаризацию материальных ресурсов и обеспечивает соблюдение правил их хранения.

Порядок определения закупаемой партии товарно-материальных ресурсов в ООО «О'КЕЙ» представлен на рисунке 5.

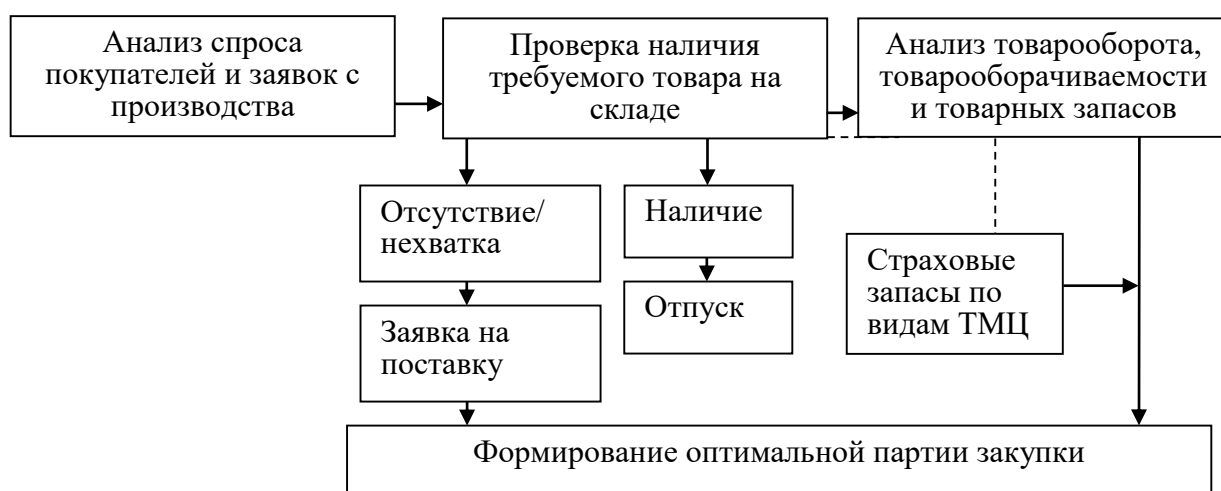


Рисунок 5 – Порядок определения закупаемой партии товарно-материальных ресурсов в ООО «О'КЕЙ»

Компания ООО «О'КЕЙ» применяет специализированное программное обеспечение, такое как WMS Manhattan SCALE (Supply Chain Architected for Logistics Execution), для оптимизации управления товарными запасами и обеспечения потребностей в продукции. Эта система служит централизованной платформой, систематизирующей данные обо всех

операциях с товарами: их поступлении, приемке (включая количественный и качественный контроль), перемещении, отгрузке, а также обеспечивает постоянный мониторинг фактического наличия и состояния товаров.

Процесс начинается с приемки поступающих на склад товаров, где они проходят сначала качественную, а потом количественную проверку. Формируются индивидуальный номер паллета LPN, приходные ордера, содержащие полные сведения о товаре (наименование, марка, сорт, размеры и другие характеристики), информацию о поставщике и бухгалтерскую корреспонденцию счетов.

После прохождения этапа приемки товары размещаются согласно топологии на специально выделенных складских зонах. Каждому месту хранения присвоен уникальный адрес (Ячейка), а соответствующие данные вносятся в систему, обеспечивая точный учет хранения и места на складе.

Отгрузка товара со склада инициируется приходом специального электронного ордера (PM) в систему WMS. На основании него происходит волновая обработка, запуск и далее отбор необходимого товара по заданию. Списание товара после отбора из ячейки происходит мгновенно. Сотрудник производит фактическую отгрузку и сканирование товара. Товар переводят в статус «Отгружено» и WMS самостоятельно формирует пакет документов.

Использование комплексной системы управления на базе ПО Manhattan SCALE позволяет ООО «О'КЕЙ» эффективно контролировать товарно-материальные ресурсы, гарантировать бесперебойность поставок продукции и поддерживать высокий уровень организации складских операций.

Операции хранения товарно-материальных ценностей на складе ООО «О'КЕЙ» показаны на рисунке 6.

На рисунке 6 изображена схема операций, связанных с хранением товарно-материальных ценностей (ТМЦ) на складе ООО «О'КЕЙ». Анализ данной схемы позволяет детально рассмотреть процессы учёта, перемещения и хранения ТМЦ в компании.

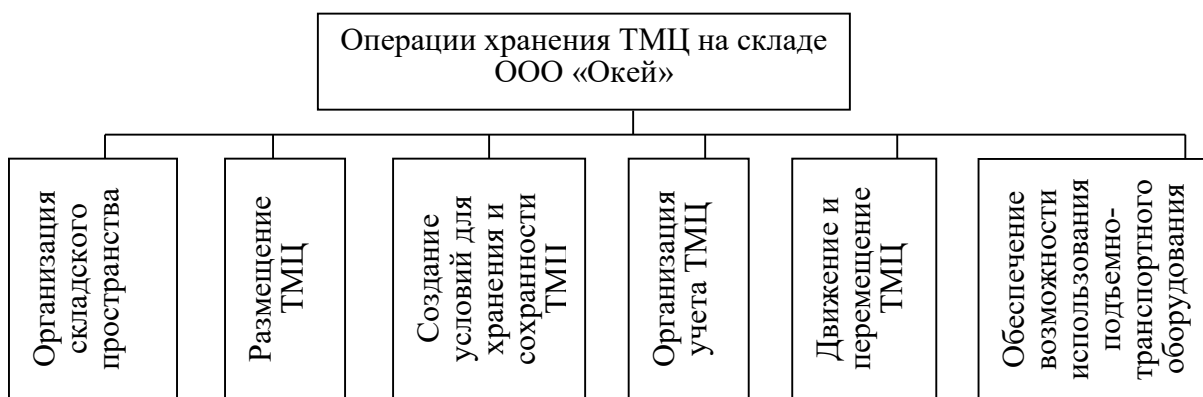


Рисунок 6— Операции хранения товарно-материальных ценностей на складе ООО «О’КЕЙ»

Основные моменты, которые можно выделить из представленной схемы:

- поступление ТМЦ на склад. Схема демонстрирует различные источники поступления ТМЦ, включая поставщиков, собственное производство и внутренние подразделения компании. Это подчёркивает широкий ассортимент товаров и разнообразие источников поставок;
- хранение ТМЦ. На схеме отражены различные зоны хранения ТМЦ, которые классифицируются по видам товаров, срокам хранения и другим параметрам. Такая организация указывает на наличие эффективной системы учёта и контроля за хранением ТМЦ;
- выдача ТМЦ со склада. Схема показывает направления выдачи ТМЦ, включая заказчиков, производственные подразделения и другие внутренние структуры компании. Это свидетельствует о широком спектре использования ТМЦ в различных аспектах деятельности компании;
- контроль за движением ТМЦ. На схеме отмечены контрольные точки, где осуществляется контроль за движением ТМЦ, такие как приёмка, хранение и выдача.

В целом, схема операций хранения ТМЦ на складе ООО «О'КЕЙ» свидетельствует о наличии развитой системы учёта и контроля, что позволяет эффективно управлять запасами, своевременно удовлетворять потребности заказчиков и минимизировать риски, связанные с потерей или порчей ТМЦ.

Товарно-материальные ценности, поступающие на склад ООО «О'КЕЙ», размещаются с соблюдением установленных требований учёта и хранения. Основной метод управления товарными запасами в компании — система с фиксированным объёмом заказа. В случае необходимости осуществляется заказ на дополнительную поставку товаров.

Определение потребности в запасах в ООО «О'КЕЙ» приведено в таблице 3.

Таблица 3 – Определение обеспеченности запасами ООО «О'КЕЙ»

Показатели	2022г.	2023г.	2024г.	Отклонение 2024 к 2023 гг.	
				+, -	%
Средняя норма запаса ТМЦ, дн.	7	7	7		
Среднесуточная потребность в товарах и материалах, тыс.руб./сут.	1069	1105	1127	58	5,43
Коэффициент неравномерности поступления материалов на склад	1,2	1,2	1,2	0	0,00
Коэффициент неравномерности потребления и сбыта	1,1	1,1	1,1	0	0,00
Норматив запасов, подлежащих хранению на складе, тыс.руб.	9875	10213	10412	537	5,44
Фактические остатки запасов, тыс.руб.	10331	10771	10722	391	3,78
Отклонение от норматива, тыс.руб.	456	558	310	-146	-32,02

Таблица 3 предоставляет анализ обеспеченности запасами ООО «О'КЕЙ» за период с 2022 по 2024 годы.

Рассмотрим ключевые показатели и их динамику для оценки эффективности управления запасами компании.

Средняя норма запаса ТМЦ: в течение анализируемого периода норма запаса ТМЦ оставалась неизменной и составляла 7 дней. Это свидетельствует о стабильности требований к запасам со стороны компании.

Среднесуточная потребность в товарах, запчастях и материалах: Потребность в запасах демонстрирует тенденцию к росту: в 2022 году она составляла 1069 тыс. руб./сут., в 2023 году — 1105 тыс. руб./сут., а в 2024 году — 1127 тыс. руб./сут. Абсолютное отклонение составило 58 тыс. руб., что в процентном выражении равно 5,43%.

Коэффициенты неравномерности: Показатели неравномерности поступления материалов на склад (1,2) и неравномерности потребления и сбыта (1,1) оставались стабильными на протяжении всех лет, что указывает на постоянство данных факторов.

Норматив запасов: Норматив запасов также демонстрировал положительную динамику: в 2022 году он составлял 9875 тыс. руб., в 2023 году — 10213 тыс. руб., а в 2024 году — 10412 тыс. руб. Абсолютное отклонение составило 537 тыс. руб., или 5,44%.

Фактические остатки запасов: Фактические остатки запасов превышали норматив в 2022 и 2023 годах, составляя 10331 и 10771 тыс. руб. соответственно. В 2024 году фактические остатки снизились до 10722 тыс. руб., что ниже норматива на 310 тыс. руб. (32,02%).

Отклонение от норматива: Отклонение фактических остатков от норматива было положительным в 2022 и 2023 годах, но в 2024 году стало отрицательным, что свидетельствует о снижении фактического уровня запасов ниже нормативного значения.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Стабильность нормативов и потребностей: Показатели средней нормы запаса ТМЦ, коэффициентов неравномерности и норматива запасов оставались стабильными на протяжении всего анализируемого периода. Это указывает на устойчивую систему управления запасами в компании ООО «О'КЕЙ».

Рост потребности в запасах: Среднесуточная потребность в товарах и материалах демонстрировала положительную динамику, что может быть связано с расширением ассортимента или увеличением объемов производства.

Избыточные запасы в предыдущие годы: В 2022 и 2023 годах фактические остатки запасов превышали норматив, что могло свидетельствовать о консервативном подходе к управлению запасами или наличию избыточных резервов.

Анализ данных, представленных в Таблице 3, позволил выявить существенное отклонение фактических остатков от установленных нормативов в 2024 году. Такое снижение может интерпретироваться как результат эффективной оптимизации запасов либо свидетельствовать о сокращении объема потребления отдельных товарных позиций.

Для обеспечения соответствия текущей ситуации на рынке и внутренних возможностей ООО «О'КЕЙ» целесообразно провести комплексную ревизию существующей стратегии управления запасами. Приоритетным направлением станет оценка актуальности нормативов, обеспечивающих баланс между издержками хранения и риском дефицита, с учетом изменений в рыночных условиях.

Важным аспектом, требующим детального рассмотрения, является ограниченность производственных и кадровых ресурсов. Поскольку расширение штата сотрудников ограничено финансовыми рамками, особое внимание необходимо уделить анализу трудоемкости процессов планирования потребности в товарно-материальных запасах. Данные, систематизированные в Таблице 4, предоставляют ключевые параметры для пересмотра методологических подходов.

Следовательно, для сохранения конкурентоспособности и повышения эффективности работы компании необходимо адаптировать модель управления запасами. Это включает учёт как численных данных, так и других важных факторов в долгосрочной перспективе.

Таблица 4 – Временные характеристики процессов по определению потребности в товарно-материальных запасах

Процессы	Затраты времени, час.
Прогнозирование потребности на основе прошлых заказов	2-4
Формирование запроса работником склада	1
Подпись руководителя служебной записки на заказ	0,5
Отправка запроса в производство, магазин	0,5
Формирование заказа на товарно-материальные ресурсы (расходные материалы, комплектующие)	36-48
Подпись зам.директора по производству служебной записки на заказ	0,5
Отправка заказа для обобщения работнику склада	0,5
Объединение заказов	2-4
Формирование итогового заказа/отчета	1,5-2
Итого	44,5-61

В условиях ограниченных финансовых ресурсов и невозможности увеличения численности персонала, важно оптимизировать временные затраты на процессы, связанные с определением потребности в товарно-материальных запасах.

В условиях ограниченности бюджетных средств и фиксированного штатного расписания актуальной задачей становится оптимизация временных издержек, связанных с управлением товарно-материальными запасами (ТМЗ). Проведённый анализ данных, представленных в таблице 4, позволил выделить ключевые этапы, требующие наибольших временных ресурсов, а также обозначить возможные пути их сокращения.

Этап прогнозирования потребности, основанный на исторических данных заказов, требует временных затрат в диапазоне от двух до четырёх часов. Учитывая относительно низкую продолжительность данного этапа, его можно считать достаточно эффективным. Однако при увеличении объёма обрабатываемой информации или усложнении алгоритмов прогнозирования наблюдается тенденция к увеличению временных затрат, что требует внедрения адаптивных методов анализа данных.

Формирование служебного запроса занимает один час, что соответствует минимально допустимым временными нормативам для данной

операции. Дальнейшее сокращение времени возможно лишь при автоматизации процесса, включая цифровую обработку заявок и интеграцию с системами управления запасами.

Подписание служебной записки руководителем занимает 0,5 часа, что находится в рамках ожидаемых временных рамок и свидетельствует о высокой степени дисциплины и чёткости регламентации управленческих процедур. Аналогичное время (0,5 часа) занимает отправка запроса, что соответствует стандартам оперативности, установленным в рамках организационной структуры.

Наибольшие временные затраты приходятся на этап формирования заказа на товарно-материальные ресурсы, который занимает от 36 до 48 часов. Такая продолжительность обусловлена необходимостью согласования с различными структурными подразделениями, что выявляет критическую точку в цепочке логистических процессов. Оптимизация данного этапа требует реорганизации коммуникационных каналов, внедрения межфункциональных рабочих групп и, возможно, перехода на электронную систему согласования документов.

Длительность подписания служебной записки заместителем директора по производству составляет 0,5 часа, что находится в пределах ожидаемых временных рамок.

Отправка заказа для обобщения работнику склада: время отправки составляет 0,5 часа, что является минимально необходимым.

Объединение заказов занимает от 2 до 4 часов. Этот этап также требует оптимизации, особенно при увеличении объема заказов.

Время формирования итогового заказа/отчета составляет от 1,5 до 2 часов. Это относительно короткий промежуток времени, что указывает на его эффективность.

Суммарное время на все этапы процесса определения потребности в товарно-материальных запасах составляет от 44,5 до 61 часа. Это значительное

время, которое может быть сокращено за счет оптимизации процессов, автоматизации и улучшения внутренних коммуникаций.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- оптимизация этапа формирования заказа: основной этап, требующий наибольших временных затрат, — это формирование заказа на товарно-материальные ресурсы. Для сокращения времени необходимо провести анализ текущих процедур, выявить узкие места и внедрить меры по их оптимизации, такие как автоматизация процессов или улучшение взаимодействия между подразделениями;
- автоматизация процессов: автоматизация этапов формирования и отправки запросов, а также объединения заказов, может значительно сократить общее время выполнения процесса. Это позволит более эффективно использовать ресурсы и повысить оперативность принятия решений;
- улучшение внутренних коммуникаций: оптимизация внутренних коммуникаций между подразделениями также может сократить время на согласование и формирование заказов. Внедрение электронных систем документооборота и улучшение координации между сотрудниками могут значительно повысить эффективность процесса.
- обучение персонала: повышение квалификации сотрудников, ответственных за формирование заказов, может также способствовать сокращению времени на выполнение данных задач. Обучение новым методам и инструментам позволит более эффективно использовать рабочее время.

Общая длительность цикла выполняемого заказа на закупку на предприятии технического сервиса ООО «О'КЕЙ» по средним затратам времени на каждый этап дана в таблице 5.

В таблице 5 представлена информация о длительности цикла выполнения заказа на закупку в ООО «О'КЕЙ».

Анализ данных позволяет сделать вывод, что среднее время цикла логистики закупок необходимыми товарами, расходными материалами и комплектующими составляет 3–6 дней.

Таблица 5 – Длительность цикла выполнения заказа на закупку в ООО «О'КЕЙ»

Этап цикла	Выполняемые операции	Затраты времени, час.
1 Определение потребности	Процессы, представленные в таблице	44,5-61
2 Выбор поставщиков	- отправка заказа поставщикам из существующей базы;	0,5
	- проведение переговоров.	0,5
Итого по п.2		1,0
3 Размещение заказа на поставку	- заключение договора;	0,5
	- внесение предоплаты;	0,5
	- формирование заказа на поставку поставщику.	4
Итого по п.3		5
4 Контроль заказа на поставку	- контроль срока выполнения заказа.	-
5 Поступление и контроль заказа	- доставка заказа;	24-62
	- проверка заказа;	0,5-1
	- оформление прибывшего заказа;	0,5
	- отправка заказа в место назначения (склад, подразделения, магазин);	0,5
	- обеспечение заказа необходимыми документами;	0,5
	- произведение оплаты заказа.	0,5
Итого по п.5		26,5-65
Всего		81-132

Наибольшее время занимает этап определения потребности в товарно-материальных запасах. Это указывает на то, что на всех этапах процесса принятия решений много, что снижает эффективность логистической (закупочной) деятельности.

Стоит отметить, что существующая на предприятии логистическая система построена на основе складской системы, через которую осуществляется закупка необходимых товаров.

Особенностью закупочной деятельности ООО «О'КЕЙ» на этапе определения потребности является ручное выполнение всех действий этапа функционального цикла логистики закупок.

Проведённый анализ длительности цикла выполнения заказа выявил, что большую часть времени занимает определение потребности. Также на предприятии отсутствует программное обеспечение для информационной поддержки закупочной деятельности, в том числе планирования.

На основе анализа таблицы 5 можно сделать следующие выводы:

- длительность цикла выполнения заказа на закупку в ООО «О'КЕЙ» составляет 3–6 дней, что является достаточно длительным сроком для предприятия данного профиля;
- наибольшее время занимает этап определения потребности, что указывает на необходимость оптимизации этого процесса;
- отсутствие программного обеспечения для информационной поддержки закупочной деятельности является недостатком в работе предприятия.

Для повышения эффективности закупочной деятельности необходимо автоматизировать процесс определения потребности в товарно-материальных запасах и внедрить программное обеспечение для планирования закупок.

Также необходимо проанализировать цепочку принятия решений на каждом этапе цикла закупок и оптимизировать её, чтобы сократить время выполнения заказа.

В целом, анализ таблицы 5 (длительности цикла выполнения заказа на закупку в ООО «О'КЕЙ») позволяет выявить слабые места в логистической системе предприятия и определить направления для её улучшения.

Автоматизация процесса закупок — это деятельность, направленная на повышение эффективности работы закупщиков и руководителей департаментов закупок, маркетинга и сервисных подразделений с помощью специализированного программного обеспечения. Это позволяет собственнику или руководителю своевременно и качественно анализировать

продажи, планировать закупочную деятельность и контролировать выполнение плановых показателей.

Основные цели системы закупок ООО «О'КЕЙ»:

- обеспечение непрерывного поступления товарно-материальных ресурсов в требуемом количестве и качестве;
- поддержание и повышение показателей качества деятельности за счет рационализации использования ресурсов;
- повышение конкурентоспособности предоставляемых услуг через соблюдение требований производства.

Для достижения этих целей необходимо сократить время логистического цикла и уменьшить объем неликвидных товарно-материальных запасов на складе. Это позволит оптимизировать закупочную деятельность и снизить общие издержки.

Работник магазина совместно с главным бухгалтером контролируют, чтобы стоимость заказа не превышала 50% от среднедневной выручки.

Таким образом, автоматизация процесса закупок и оптимизация работы с поставщиками являются ключевыми факторами для повышения эффективности деятельности компании и улучшения качества предоставляемых услуг.

Общая доля потерь рабочего времени в годовом фонде из-за нарушений условий поставки дана на рисунке 7.

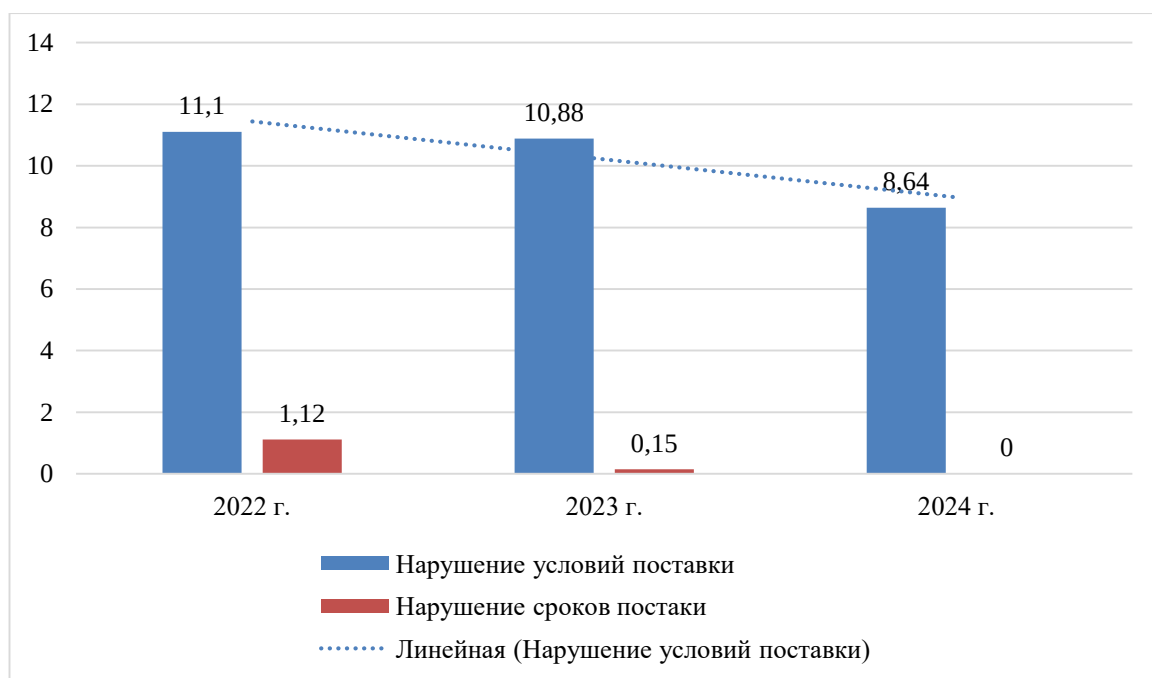


Рисунок 7 – Динамика общей доли потерь рабочего времени в годовом фонде производства в результате простоев из-за нарушений условий поставки в ООО «О'КЕЙ» за 2022-2024гг.

Согласно рисунку 7, в структуре годового фонда рабочего времени производственных подразделений компании наблюдается тенденция к сокращению доли простоев. В 2023 году из-за несвоевременной поставки было потеряно 1,15% годового фонда рабочего времени, в то время как в 2024 году подобные случаи не фиксировались. Доля простоев, обусловленных несоответствием поставленного товара установленным требованиям (некондиция), также уменьшилась с 10,88% в 2023 году до 8,64% в 2024 году. Тренд указывает на дальнейшее снижение этих показателей, что свидетельствует о повышении дисциплины и качества работы поставщиков. Компания активно развивает несколько направлений деятельности. Это позволяет компании не только удовлетворять текущие потребности клиентов, но и обеспечивать устойчивое развитие и конкурентоспособность на рынке.

Структура поставок по их видам в ООО «О'КЕЙ» дана на рисунке 8.

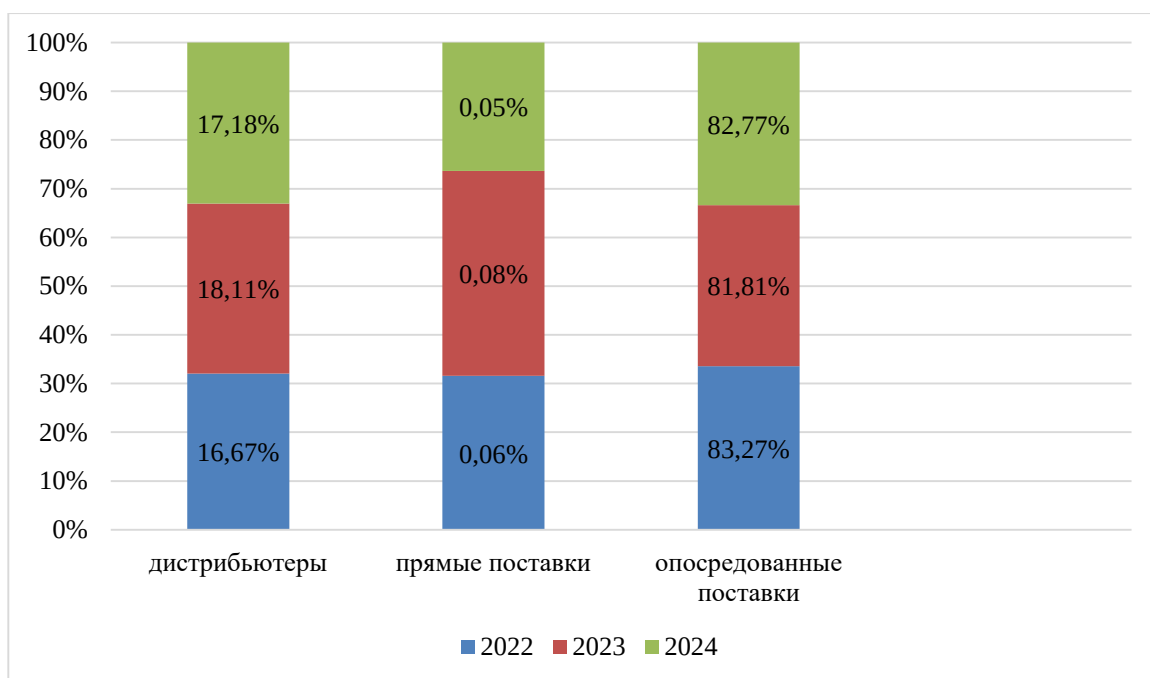


Рисунок 8 – Структура поставок ООО «О’КЕЙ» по видам за 2022-2024 гг.

В 2022 году компания ориентировалась на прямые поставки, которые составили 0,06% от общего объема закупок. В 2023 году этот показатель вырос до 0,08%, но в 2024 году снизился до 0,05%. Это свидетельствует о том, что компания предпочитает использовать посредников для оптимизации своих логистических и финансовых процессов.

Доля опосредованных поставок в 2022 году составила 83,27%, что указывает на значительную зависимость компании от посредников для обеспечения своих потребностей в продукции. В 2023 году этот показатель сократился на 1,46%, а в 2024 году вырос на 0,96%, что говорит о нестабильности в выборе поставщиков.

Кроме того, компания использует дистрибьюторов для поставки продукции, доля которых в 2022 году составляла 16,67%. В 2023 году этот показатель вырос на 1,44%, но в 2024 году снизился на 0,93%. Это свидетельствует о гибкости компании в выборе каналов поставок и стремлении к диверсификации источников снабжения.

Таким образом, ООО «О'КЕЙ» применяет разнообразные стратегии закупок, включая прямые, опосредованные и дистрибьюторские поставки, что позволяет компании обеспечивать стабильное снабжение продукцией и эффективно организовывать свою деятельность в данной сфере.

Структура поставок по их типам показана на рисунке 8.

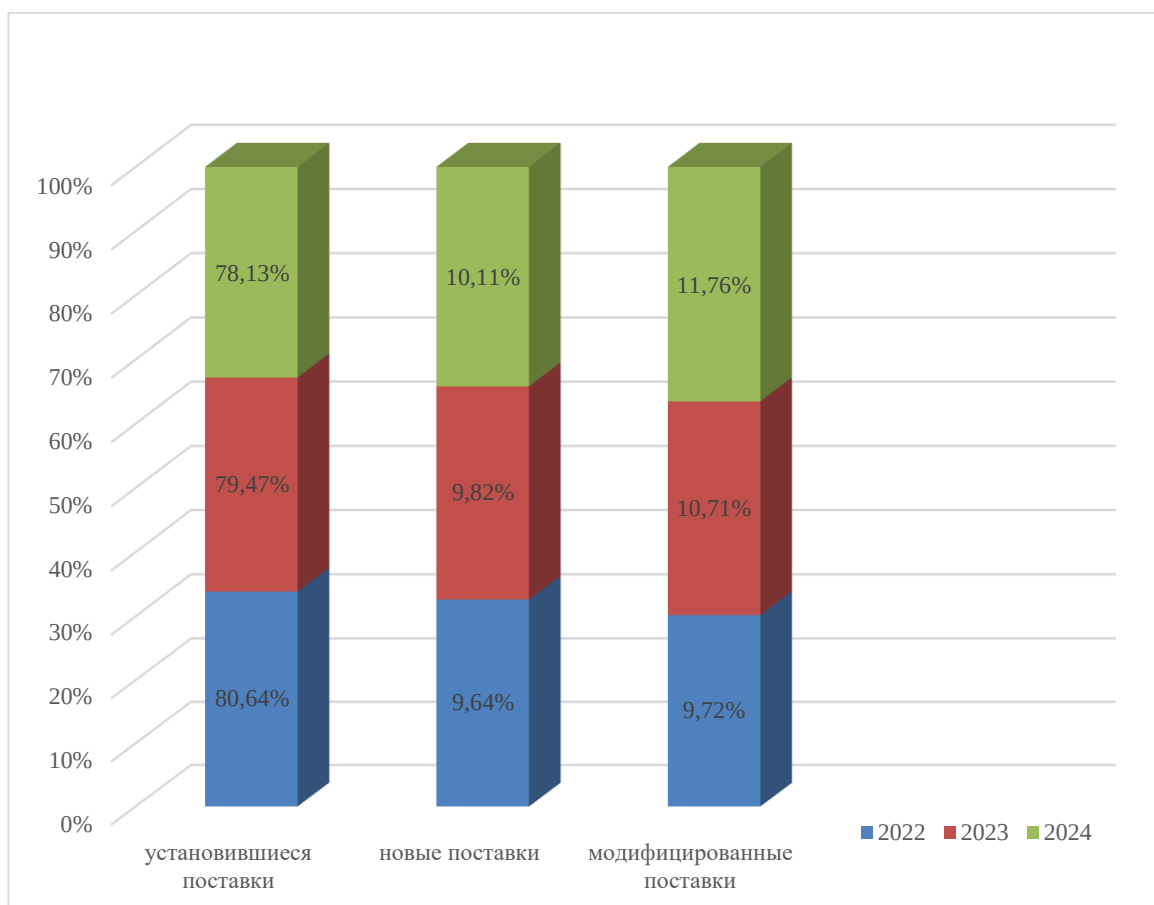


Рисунок 8 – Структура поставок ООО «О'КЕЙ» по типам за 2022–2024 гг.

В период с 2022 по 2024 годы динамика закупочной деятельности ООО «О'КЕЙ» отражает устойчивую тенденцию сохранения ключевых, хорошо зарекомендовавших себя логистических каналов. Такие поставки обеспечивали около 80% всех закупок в 2022 году, что снижалось до 79,47% в следующем и составило 78,13% в 2024-м. Это говорит о высокой надежности основного пула поставщиков и стабильности выполнения долгосрочных контрактов.

Параллельно наблюдается рост доли операций, связанных с изменением условий поставок — заменой поставщиков или корректировкой характеристик товара. Удельный вес таких закупок увеличился на 0,47 п.п. за два года, достигнув к 2024 году показателя в 10,11%. Такое развитие событий свидетельствует о гибкости системы закупок и стремлении компании адаптироваться к внешним вызовам и внутренним изменениям.

Отдельно стоит обратить внимание на увеличение объема новых закупок, ориентированных на реализацию инновационных проектов, технологического обновления и расширения ассортимента. В 2022 году они составляли 9,72%, в 2023-м — 10,71%, а к 2024 году их доля выросла до 11,76%. Такая динамика подчеркивает стратегическую направленность политики закупок и готовность предприятия к модернизации.

Сторонние поставщики привлекаются к сотрудничеству на основе детализированных договоров, регулирующих все аспекты взаимодействия: от сроков и объемов поставок до требований к качеству, упаковке и порядку расчетов. Каждый контракт сопровождается согласованной спецификацией, что обеспечивает точность исполнения обязательств и минимизирует возможные риски.

Система закупок ООО «О'КЕЙ» сочетает в себе стабильность, основанную на проверенных партнерах, и гибкость, позволяющую оперативно реагировать на меняющиеся условия на рынке. Подход способствует не только эффективному управлению материальными потоками, но и поддержанию конкурентоспособности организации в условиях современного рынка.

В таблице 6 представлен анализ качества осуществления этапов выбора поставщиков в ООО «О'КЕЙ».

Таблица 6 - Качество осуществления этапов выбора поставщика ООО «О'КЕЙ»

Этапы	Процессы	Есть (+), Нет (-), Недостаточно (0)
1 Идентификация или переоценка потребностей	Определение необходимых связей между отделом закупок и подразделениями. Пересмотр параметров при изменении ассортимента товаров и услуг	+
2 Определение и оценка требований потребителей	Объемы, размеры, параметры поставок, планы и спецификации на каждую позицию номенклатуры	+ Исходя из заказов, наиболее часто покупаемых товаров и потребностей производства (предыдущих поставок)
3 Решение «делать или покупать»	Решение вопроса – не выгоднее ли производить определенные виды материальных ресурсов на основе оценки затрат и достижимого уровня качества	- Все запасные части и комплектующие закупаются, оказываются только услуги, выполняются работы
4 Определение типов поставок	На основе оценки уровня «затраты-качество»	0 В основном, исходя из наличия у поставщиков
5 Анализ поведения рынка	Поиск, определение качества возможных поставщиков, цен. Исключение по разным параметрам для определения лучших	- Работа по анализу практически не ведется
6 Идентификация всех возможных поставщиков		
7 Предварительная оценка возможных источников качества ТМЦ и сервиса		
8 Окончательный выбор поставщика	Многокритериальная оценка	0 Только из списка имеющихся поставщиков и предлагающих
9 Доставка ТМЦ	Документальное оформление, передача прав собственности, транспортировка, переработка, складирование, хранение, отложенная доставка	+
10 Контроль и оценка поставок	Входной контроль качества ТМЦ	+

В целом, ООО «О'КЕЙ» демонстрирует системный подход к выбору поставщиков. Однако для оптимизации процесса требуется углубленный

анализ рынка поставщиков, внедрение многокритериальной оценки потенциальных партнеров и системный мониторинг рыночной конъюнктуры.

Эти меры позволят компании сформировать более эффективную партнерскую сеть и гарантировать стабильно высокое качество услуг и продукции.

На основании приведенных данных об организации закупочной логистики в ООО «О'КЕЙ» можно сделать вывод о наличии проблем, показанных в таблице 7.

Таблица 7- Характеристика проблем логистики закупок в ООО «О'КЕЙ»

Вид проблемы	Характеристика проблемы
Отсутствие качественного информационного обеспечения закупочной логистики	Использование в качестве инструментов определения потребностей исключительно «ручного» труда работника склада, а также осуществление информационного обмена посредством служебных записок и электронной почты привело к увеличению длительности цикла выполнения заказа, роста влияния человеческого фактора и увеличения несостыковок / ошибок при обработке и объединении заказов.
Превышение норматива складских затрат	Отсутствие нормирования по технологии А, В, С – распределения приводит к ненужным складским расходам, цены на неиспользуемые запасы ежегодно снижаются, они могут морально устареть
Низкая эффективность работы с поставщиками	Высокая изменчивость цен на поставляемые ресурсы поставщиками. Долгосрочное несоблюдение основных действий на этапе выбора поставщика привело к тому, что предприятие осуществляет взаимодействие с одной и той же базой снабжения. Это привело к тому, что закупки осуществляются по ценам выше рыночных, что, в свою очередь, непосредственно отражается на росте материальных затрат в структуре производственной себестоимости.

Таким образом, неэффективность управления закупочной логистикой в ООО «О'КЕЙ» приводит к увеличению общих затрат предприятия, включая логистические. Кроме того, наблюдается превышение уровня складских расходов.

Компания обладает значительным потенциалом для развития логистической системы через внедрение специализированного программного обеспечения для логистической деятельности. Это позволит оптимизировать процессы и расширить возможности для обеспечения производства и торговли за счет привлечения новых поставщиков.

Учитывая масштаб деятельности компании, создание отдельного подразделения для организации закупочной логистики нецелесообразно. Однако внедрение нового программного обеспечения может значительно снизить трудоемкость и расширить спектр выполняемых задач, включая анализ и более эффективный выбор поставщиков.

Для оптимизации планирования уровня поставок компания может использовать ABC-XYZ анализ, интегрированный в программное обеспечение. Это позволит сократить складские затраты и повысить общую эффективность логистических процессов, что особенно важно для данного вида деятельности.

Анализ организационной структуры управления ООО «О'КЕЙ», выявил недостатки в системе закупочной логистики. Основная проблема заключается в высокой загрузке руководителя процесса – заместителя директора по общим вопросам, который также отвечает за финансовую, административную, снабженческую и сбытовую деятельность. Это приводит к неэффективному распределению ресурсов и снижению оперативности принятия решений.

Анализ закупочной деятельности показал, что она осуществляется на основе данных предыдущего периода без учета изменений на рынке, что снижает адаптивность и конкурентоспособность компании. Отсутствует система нормирования запасов, что приводит к их избытку или недостатку, а также к неэффективному использованию финансовых средств.

Управление запасами характеризуется стабильностью в выборе поставщиков, однако качество работы с ними остается низким. Компания не использует возможности выбора поставщиков с более выгодными ценами, что снижает экономическую эффективность закупочной деятельности. Качество

этапов выбора поставщика также недостаточно высокое, что увеличивает риски и затраты.

В сфере управления запасами выявлены проблемы: отсутствие качественного информационного обеспечения, превышение норматива складских затрат и низкая эффективность работы с поставщиками. Это снижает общую производительность и увеличивает издержки.

Для повышения эффективности закупочной деятельности необходимо провести комплексный анализ, включающий оценку качества работы отделов закупок, а также ключевых показателей, таких как выполнение плана закупок, бюджет организации, объем вырученных средств, стоимость и объем упущенных продаж, общий объем продаж и операций, транспортные расходы и производительность труда. Это позволит выявить проблемные зоны и разработать рекомендации по их устранению.

Одной из основных проблем является сложность и трудоемкость управления процессом закупок, что требует внедрения современных информационных технологий для автоматизации и повышения эффективности. Отсутствие единой системы показателей затрудняет разработку стратегий управления и принятие обоснованных решений.

Перспективы развития закупочной деятельности связаны с совершенствованием методов и технологий закупок, повышением квалификации сотрудников, внедрением новых подходов к управлению рисками и оптимизацией использования ресурсов. Это позволит компании повысить конкурентоспособность и обеспечить качественными и доступными товарами.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности ООО «О'КЕЙ» на основе логистики

3.1 Мероприятия по повышению эффективности деятельности организации на основе логистики

Проведенный анализ различных видов деятельности «О'КЕЙ» позволило нам систематизировать проблемы в сфере логистической деятельности изучаемого объекта исследования и выявить проблемы в сфере логистики.

Для наглядности в виде таблицы систематизируем выявленные проблемы в сфере логистической деятельности «О'КЕЙ», а также особенно выделим плановые мероприятия по их устранению.

Таблица 8 – Проблемы сферы логистики ООО «О'КЕЙ» и плановые мероприятия по решению проблем, препятствующих повышению эффективности логистики «О'КЕЙ»

Проблемы	Мероприятия
1 Отсутствие качественного информационного обеспечения закупочной логистики с учетом специфики основной деятельности предприятия ООО «О'КЕЙ»	1 Приобретение и установка специализированного пакета программ, исходя из специфики деятельности организации, направленных на оптимизацию закупочной деятельности
2 Длительный цикл закупочной логистики ООО «О'КЕЙ»	2 Повышение скорости бизнес-процессов закупочной логистики за счёт автоматизации процессов с помощью пакета специализированных программ, адаптированных к деятельности организации
3 Превышение норматива складских затрат	3 Проведение ABC-XYZ анализа, распределение запасов (с помощью специализированного программного обеспечения), приведение объема в соответствии с нормативом, срочная реализация излишков и неликвидных запасов
4 Низкая эффективность работы с поставщиками	4 Анализ поставщиков по представленным каталогам из специализированного программного обеспечения, работа с новыми поставщиками, общение с имеющимися поставщиками на предмет снижения цен в сравнении с каталожными

Как мы уже неоднократно отмечали в предыдущих главах, автоматизация логистических процессов является необходимостью, вытекающей из потребностей клиентов, обслуживаемых «О'КЕЙ», таких как: качество, своевременность, повторяемость, обслуживание накоплений заказов; или проблема, привязанная к потребностям инвестора, например такая как: отсутствие места в существующем объекте, нехватка персонала и/или увеличение расходов на персонал, технологические требования кооператоров, намерение увеличить пропускную способность склада, улучшение качества и повторяемости процессов, уверенность в складском наличии, сокращение расходов на дистрибуцию за счет консолидации в центральном хранилище.

Хорошо спланированный процесс, представляющий собой цепочку всех взаимосвязанных процессов) с помощью автоматизации, на наш взгляд, сможет привести к значительному сокращению затрат на логистические операции.

Необходима предварительная оценка прохождения логистических потоков с учётом экстраполяции данной величины в перспективе на ближайшие 3-7 лет при одновременном изучении структур заказов и, как следствие, вытекающих из этого параметров, (например, количества штук/строк, определение граничных условий здания, таких как размер поверхности в отдельных зонах, вместе с их высотой (данный фактор важно учитывать при определении коэффициента уплотнения склада в m^3), грузоподъёмностью пола, шагом колонн несущих и вспомогательных конструкций, определением класса допустимой нагрузки при пожаре и/или нормы пожарной безопасности, количеством въездных и выездных ворот, путей эвакуации, обеспечения энергоснабжения, расположения санитарных пунктов и других факторов;

Необходимо также планирование прохождения логистического процесса (цепочки всех последовательных процессов) с учётом интенсивности потока и его эффективности;

Необходима синхронизация всех устройств и технологий, запланированных в проекте, с учётом двух ключевых принципов планирования:

- общая производительность системы должна соответствовать самому слабому звену;
- каждая система механизации процесса должна быть ограничена механической пропускной способностью своих компонентов;
- должна присутствовать возможность предусмотреть наличие технологических и производственных резервов на периоды накопления.

Выбор оптимальной системы автоматизации невозможен без предварительного моделирования потоков товаров в соответствии с прогнозами бизнес-плана на 3–5 лет. Это связано с необходимостью оценки логистической пропускной способности — способности оборудования или группы устройств обрабатывать товарные потоки с учётом их переменной структуры в реальных условиях. Такое моделирование позволяет определить, сможет ли система обеспечить требуемую эффективность и надёжность при изменяющихся объёмах и типах заказов. Без учёта этих факторов автоматизированная система может либо не справляться с нагрузкой, либо быть избыточно сложной и затратной.

При выборе системы нами также рекомендуется проверить следующие граничные условия:

- механическая пропускная способность и проверенная в тестах логистическая пропускная способности;
- условия эргономики работы на рабочих местах (долгосрочная производительность);
- способ подключения к другим системам (как механическим, так и со стороны ИТ - технологий);
- возможность модульного расширения без необходимости приостановки работы склада;

- соответствие стандартам, например, касательно изменения частоты тока, интенсивности шума и т. д.

Необходимо также соблюдать ряд других условий, которые могут нарушить непрерывность работы на производстве, складе, магазине, что, в свою очередь, имеет существенное влияние на выбор технологии, не следует руководствоваться отдельными техническими параметрами, необходимо рассматривать их в комплексе, причём как экономические, так и технические факторы.

Уже само наличие различных типов программного обеспечения требует рассмотрения их функциональности, затрат на обслуживание, гибкости, возможности трансформации в случае необходимых изменений, что, в свою очередь, делает выбор правильной конфигурации проблемной даже тогда, когда с целью помощи нанимаются высококвалифицированные специалисты. Причина, прежде всего, может заключаться в отсутствии широкой базы сравнительного опыта и всё более необычной конфигураций одного и того же программного обеспечения. В данной ситуации хорошим решением может стать подготовка технологической спецификации программного обеспечения до объявления тендера и дальнейший более тщательный анализ выполняемых задач и процессов.

В таком предприятии, как «О'КЕЙ», учитывая его виды деятельности, без своевременного обмена информацией невозможно осуществление логистической деятельности.

Как мы уже упоминали, внутренней логистической информацией является информация о тарифах, затратах, транспортно-логистических процессах по доставке комплектующих, запасных частей и расходных материалов, а также методах транспортировки и поставки. Внешней логистической информацией является информация о рынках комплектующих, конкурентах, потребностях клиентов, запасных частей и расходных материалов, частном изменении транспортного законодательства, санкций,

общей экономической политике страны, экономическом механизме в целом и другими важными внешними составляющими.

Следует также использовать современный программный комплекс, с целью сокращения временных затрат на внутренние логистические процессы, а также для более эффективной работы с поставщиками посредством пользования и постоянного обновления базы поставщиков, а также для сокращения складских расходов, оптимизации складских площадей и более эффективного планирования ABC-XYZ анализа «О'КЕЙ».

Предлагаемый нами пакет программ группы «Soft» специально разработан с целью автоматизации организаций, занимающихся производством, ремонтом и обслуживанием и страховой деятельностью, включает в себя весь комплекс функций для решений проблем закупочной логистики, которые были выявлены нами в результате анализа логистической деятельности «О'КЕЙ».

В пакет программ интегрированы такие подразделы, как:

Программа Предприятие 10 – программа включает в себя полный документооборот (выписка счетов, наряд-заказов, актов, накладных, ордеров и других документов), планирование, складской учёт, магазин, отчетность, справочники, веб-проценки, интеграция с Audatex, AutoData, TecDoc.

Программа Каталог 2023(1)/52 – электронные каталоги. Тысячи иллюстрированных каталогов на русском языке. Возможность напрямую обратиться к производителям, дистрибьютерам, сравнить стоимость партии, включая стоимость доставки.

Программа Перевозки 4 – учёт путевых листов, учёт автотранспортной техники собственного парка, документов, связанных с учётом, учёт выполненных работ, учёт ГСМ и норм расходов, учёт работы водителей, учёт работы шин и аккумуляторов.

Программа Магазин 10 – программа для автоматизации складского учета, реализации товаров, отчетности и документооборота магазина, ABC-XYZ анализ, планирование поставок.

Программы Soft взаимосвязаны друг с другом и позволяют легко переходить от решения одного вопроса к другому в единой среде авто софт.

Работая с программами Софт, клиент получает уникальную возможность использования единого технически грамотного языка для контактов с представителями всей цепочки пользователей: от завода-производителя до торговли в дилерских центрах, сервиса, магазинов.

Продуманный функционал программ обеспечивает руководству предприятий полную информацию о работе подразделений и отдельных сотрудников.

Таким образом, для решения выявленных в процессе проведённого анализа функционирования и эффективности управления логистической деятельностью на предприятии «О'КЕЙ», таких как отсутствие должного анализа поставщиков, высокая длительность закупочного цикла, увеличивающего сроки получения покупателями заказа, а производственных цехов – сроков ремонта, существенное превышения фактической суммы запасов на складе против расчётного нормативного, дорогая цена закупок, проблема высокой издержкоёмкости деятельности и других нами было предложено внедрить специализированное программное обеспечение, ABC-XYZ анализ на складе и в магазине и тщательный анализ поставщиков.

Программы софт помогут вести документооборот, помогут осуществлять учёт трудозатрат персонала и расчёт заработной платы, вести полный складской учёт, помогут рассчитывать стоимость работ, помогут в подборе необходимых материалов, а также предупредят о возможных проблемах в организации и ведении бизнеса, благодаря встроенной системе аналитики и отчётности. Особенно стоит подчеркнуть, что обновление и техническое обслуживание программ производится бесплатно.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Результаты оптимизации времени выполнения действий по определению потребностей за счет использования программного комплекса для наглядности систематизируем в виде таблицы 9.

Таблица 9 – Результаты оптимизации времени выполнения действий по определению потребностей за счет использования программного комплекса

Процессы	Затраты времени существующие, час.	Затраты времени ожидаемые, час.
Прогнозирование потребности на основе прошлых заказов	2-4	0,5
Формирование запроса работником склада	1	0,1
Подпись руководителя служебной записки на заказ	0,5	-
Отправка запроса в цеха, магазин	0,5	0,1
Формирование заказа на товарно-материальные ресурсы (расходные материалы, комплектующие)	36-48	12-18
Подпись заместитель директора по производству служебной записки на заказ	0,5	0,1
Отправка заказа для обобщения работнику склада	0,5	0,5
Объединение заказов	2-4	0,5
Формирование итогового заказа/отчета	1,5-2	0,5
Итого	44,5-61	13,8-19,8

По данным, приведённым в таблице 9, можно констатировать, что в результате внедрения программного комплекса по обеспечению закупочной логистики время на определение потребности в материальных ресурсах сокращается с 1,8 - 2,5 дней до 0,6 - 0,8 дня.

Общее изменение средней длительности цикла закупочной деятельности на предприятии «О'КЕЙ» в результате внедрения программного комплекса (специализированного пакета программ) с учётом новых функций показано на рисунке.

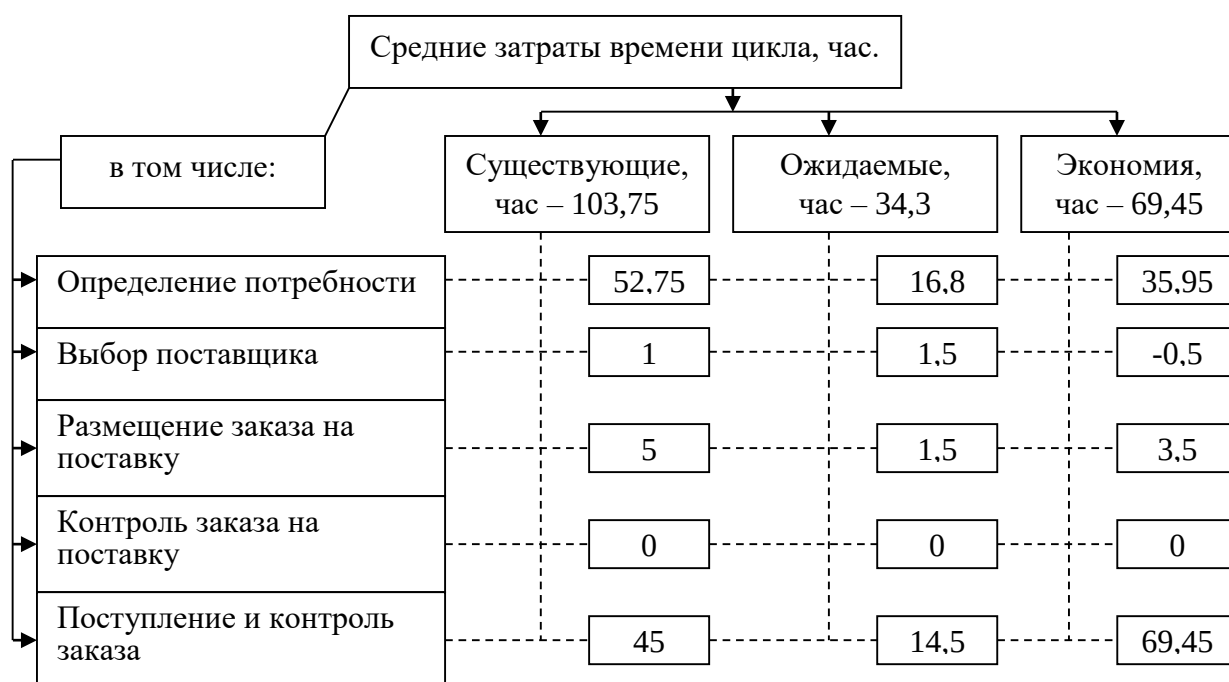


Рисунок 9 – Изменение средней длительности цикла закупочной деятельности в «О'КЕЙ» после внедрения пакета «Soft»

По данным рисунка видно, что расширение автоматизации логистических операций в закупочной деятельности путём внедрения предлагаемого программного обеспечения сократит длительность цикла выполнения заказа на закупку на 66,94% или в совокупности на 69,45 час.

Сокращение трудозатрат позволит обратить должное внимание на процесс анализа рынка поставщиков, не ограничиваясь гораздо увеличившейся базой, благодаря новому программному обеспечению.

Предлагаемое программное обеспечение позволит проводить ABC-XYZ анализ товарно-материальных запасов, что позволит повысить товарооборот и сократить товарные запасы.

Результаты ABC-XYZ анализа товарно-материальных запасов «О'КЕЙ» представлены на рисунке, по данным которого можно отметить, что осуществляемой на предприятии планирование запасов на основе накопленных данных по предыдущему отчётному периоду не является максимально эффективным.

Наибольшая категория по доле в запасах принадлежит группе А и групп Х, а наименьшая – С, Z. Исходя из распределения по категориям в таблице проведен анализ.

Таблица 10 – Распределение запасов и решения

Группа запасов		Ед.изм.	Значение	Доля в группе, %
Общий объем заказов, включая остатки на начало года		тыс.руб.	29630	100
Группа А		тыс.руб.	19556	66
Группа В		тыс.руб.	5085	26
Группа С		тыс.руб.	407	8
Общий объем потребления + остатки на конец года		тыс.руб.	29630	100
Группа Х		тыс.руб.	16889	57
Группа Y		тыс.руб.	4898	29
Группа Z		тыс.руб.	686	14
	А	В	С	Итого
Х	11391	5055	443	16889
Y	3743	836	319	4898
Z	4422	1812	1609	7843
Итого	19556	7704	2370	29630
Управленческие решения по группам запасов:				
Группы запасов		Норма запаса		
		дн.	тыс.руб.	
Группы АХ, АУ		9		1362
Группы ВХ, ВУ		7		412
Группы АZ, ВZ		5		312
Группа СХ		2		9
Группа СУ		3		10
Группа CZ		вывести из ассортимента		0
Итого				1692

Таким образом, по данным таблицы 10 видно, что оптимальным остатком товарно-материальных запасов является уровень в 1692 тыс.руб. в том время, как фактический остаток на складе составлял 10722 тыс.руб.

Экономический эффект по принятию решений по результатам ABC-XYZ анализа складывается от реализации излишних запасов (остаток составил 10722 тыс.руб., а норматив запаса, включая страховые – 1692 тыс.руб.), а также из экономии складских затрат (удельный вес таких расходов на рубль запасов составил в 2024 году 34 коп.)

Также при расчете экономической эффективности внедрения нового программного обеспечения учитывалось, что расширение круга поставщиков сократит стоимость поставок за счет снижения закупочных цен в среднем на 3%.

Таблица 11 – Экономическая эффективность внедрения программного обеспечения в закупочную логистику «О'КЕЙ»

Показатели	Ед изм.	Показатель	Расчет
1 Сокращение времени на закупочную деятельность	час.	69,45	Табл. 9, Рис. 9
2 Производительность труда в час	руб/час.	460	Производительность труда год (Табл. 1) / 360 дн. / 8 час.
3 Дополнительная выручка	тыс.руб	31,95	п.1 × п.2
4 Закупочные затраты в год	тыс.руб.	18859	Смета затрат
5 Экономия затрат на закупки за счет новых цен	тыс.руб	566	п.4 × 3%
6 Реализация излишков запасов по результатам ABC-XYZ анализа	тыс.руб	9030	Приложение А «Запасы» - табл.10 «Итог»
7 Годовая экономия складских затрат	тыс.руб	3070	34 коп. (удельные расходы) × п.6
8 Общий экономический эффект	тыс.руб.	12698	п. 3 + п.5 + п.6 + п.7
9 Чистый экономический эффект	тыс.руб	10158	п.8 – налог на прибыль 20%
10 Инвестиции на покупку программного обеспечение	тыс.руб	455	
11 Срок окупаемости мероприятия	мес.	1	п.10 / п.9 × 12 мес.

Таким образом, расчёты показывают, что внедрение нового программного обеспечения позволяет «О'КЕЙ» получить дополнительный чистый экономический эффект в размере 10158 тыс. руб. на оптимизации закупочной логистики.

Сокращение времени на операции по закупочной деятельности даст повышение производительности труда за счёт экономии времени на операции, что эквивалентно дополнительной выручке в 32 тыс. руб. ABC-XYZ анализ, встроенный в программу, выявил излишние запасы, срочная реализация которых дает выручку в 12698 тыс.руб., а экономия складских расходов составит 3070 тыс.руб.

Заключение

Логистика представляет собой сложную и многогранную систему управления материальными, информационными и финансовыми потоками, которая играет ключевую роль в современной экономике. Её эволюция тесно связана с технологическими инновациями, такими как автоматизация складов, внедрение GPS-навигации и IoT-устройств, что значительно повышает прозрачность и точность логистических процессов.

Современная логистика объединяет в себе закупочную, производственную, транспортную, складскую, распределительную, информационную и обратную функции, каждая из которых имеет свою специфику, но в то же время, должна быть согласована для достижения максимальной эффективности.

Принципы комплексности, системности, оптимизации, интеграции, надёжности гибкости, и клиентоориентированности являются основополагающими с целью создания устойчивой и конкурентоспособной логистической системы.

Логистика способствует снижению издержек, ускорению оборачиваемости капитала, повышению уровня сервиса и расширению рынков сбыта, что делает её важным элементом как микроэкономических процессов, так и макроэкономических показателей.

Таким образом, эффективная логистическая система не только обеспечивает конкурентоспособность отдельных предприятий, но и играет ключевую роль в развитии всей экономической системы.

Объектом исследования выступило Общество с ограниченной ответственностью «О'КЕЙ».

Организационная структура компании основана на линейном управлении.

Был осуществлён анализ экономических показателей. Проведенный анализ технико-экономических показателей ООО «О'КЕЙ» за период 2022–

2024 годов свидетельствует о сложной и неоднозначной динамике развития предприятия, характеризующейся как позитивными тенденциями в операционной деятельности и эффективности использования отдельных ресурсов, так и сохраняющимися глубокими проблемами в конечном финансовом результате.

На основе анализа общей схемы функционального цикла в снабжении ООО «О'КЕЙ» был сделан вывод, что оптимизация коммерческой работы по закупкам является актуальной задачей для повышения эффективности деятельности организации. Совершенствование процессов снабжения позволит оптимизировать затраты, улучшить качество услуг и повысить удовлетворённость клиентов.

Для достижения этих целей был проведён детальный анализ существующих процедур закупок, выявлены слабые места и разработаны меры по их устранению.

Показатели средней нормы запаса ТМЦ, коэффициентов неравномерности и норматива запасов оставались стабильными на протяжении всего анализируемого периода.

Среднесуточная потребность в товарах и материалах демонстрировала положительную динамику.

В 2022 и 2023 годах фактические остатки запасов превышали норматив, что могло свидетельствовать о консервативном подходе к управлению запасами или наличию избыточных резервов.

Также было выявлено, что наибольшие временные затраты приходятся на этап формирования заказа на товарно-материальные ресурсы, который занимает от 36 до 48 часов. Наибольшее время занимает этап определения потребности в товарно-материальных запасах.

Было также выявлено, что особенностью закупочной деятельности ООО «О'КЕЙ» на этапе определения потребности является ручное выполнение всех действий этапа функционального цикла логистики закупок.

Отсутствие программного обеспечения для информационной поддержки закупочной деятельности является недостатком в работе предприятия.

Анализ ООО «О'КЕЙ», выявил недостатки в системе закупочной логистики. Основная проблема заключается в высокой загрузке руководителя процесса – заместителя директора по общим вопросам, который также отвечает за финансовую, административную, снабженческую и сбытовую деятельность. Это приводит к неэффективному распределению ресурсов и снижению оперативности принятия решений.

Анализ закупочной деятельности показал, что она осуществляется на основе данных предыдущего периода без учета изменений на рынке, что снижает адаптивность и конкурентоспособность компании. Отсутствует система нормирования запасов, что приводит к их избытку или недостатку, а также к неэффективному использованию финансовых средств.

Проведенное исследование различных видов деятельности «О'КЕЙ» позволило нам систематизировать проблемы в сфере логистической деятельности изучаемого объекта исследования и выявить проблемы в сфере логистики.

Условиями достижения поставленных нами целей могут стать следующие:

- необходима предварительная оценка прохождения логистических потоков с учётом экстраполяции данной величины в перспективе на ближайшие 3–7 лет при одновременном изучении структур заказов и, как следствие, вытекающих из этого параметров;
- необходимо также планирование прохождения логистического процесса (цепочки всех последовательных процессов) с учётом интенсивности потока и его эффективности;
- необходима синхронизация всех устройств и технологий, запланированных в проекте, с учётом двух ключевых принципов планирования.

Следует также использовать современный программный комплекс, с целью сокращения временных затрат на внутренние логистические процессы, а также для более эффективной работы с поставщиками посредством пользования и постоянного обновления базы поставщиков, а также для сокращения складских расходов, оптимизации складских площадей и более эффективного планирования ABC-XYZ анализа «О'КЕЙ».

Предлагаемый нами пакет программ группы «Soft» специально разработан с целью автоматизации организаций, занимающихся производством, ремонтом и обслуживанием, и страховой деятельностью, включает в себя весь комплекс функций для решений проблем закупочной логистики, которые были выявлены нами в результате анализа логистической деятельности «О'КЕЙ».

Результаты оптимизации времени выполнения действий по определению потребностей за счет использования программного комплекса для наглядности были систематизированы в виде таблицы, что оказало общее изменение средней длительности цикла закупочной деятельности на предприятии «О'КЕЙ» в результате внедрения программного комплекса (специализированного пакета программ) с учётом новых функций.

Расширение автоматизации логистических операций в закупочной деятельности путём внедрения предлагаемого программного обеспечения сократит длительность цикла выполнения заказа на закупку на 66,94% или в совокупности на 69,45 час.

Сокращение трудозатрат позволит обратить должное внимание на процесс анализа рынка поставщиков, не ограничиваясь гораздо увеличившейся базой, благодаря новому программному обеспечению.

Предлагаемое программное обеспечение позволит проводить ABC-XYZ анализ товарно-материальных запасов, что позволит повысить товарооборот и сократить товарные запасы.

Экономический эффект по принятию решений по результатам ABC-XYZ анализа складывается от реализации излишних запасов (остаток составил

10722 тыс.руб., а норматив запаса, включая страховые – 1692 тыс.руб.), а также из экономии складских затрат (удельный вес таких расходов на рубль запасов составил в 2024 году 34 коп.).

Также при расчете экономической эффективности внедрения нового программного обеспечения учитывалось, что расширение круга поставщиков сократит стоимость поставок за счет снижения закупочных цен в среднем на 3%.

Таким образом, расчёты показали, что внедрение нового программного обеспечения позволяет «О'КЕЙ» получить дополнительный чистый экономический эффект в размере 10158 тыс. руб. на оптимизации закупочной логистики.

Сокращение времени на операции по закупочной деятельности даст повышение производительности труда за счёт экономии времени на операции, что эквивалентно дополнительной выручке в 32 тыс. руб. ABC-XYZ анализ, встроенный в программу, выявил излишние запасы, срочная реализация которых дает выручку в 12698 тыс.руб., а экономия складских расходов составит 3070 тыс.руб.

Новые поставщики по каталогу для цехов по производству товаров бренда «Ваш выбор» и пекарни дадут скидку минимум в 3%, что дает экономию в 566 тыс.руб. в год.

Срок окупаемости покупки программного обеспечения составит 1 месяц.

Список используемой литературы

1. Баширзаде Р. Р. Принципы проектирования и функционирования логистических систем : монография / Р. Р. Баширзаде. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020. — 180 с. — ISBN 978-5-7433-3443-8.
2. Возможности повышения конкурентоспособности предприятия совершенствованием логистических подходов : учебное пособие / Г. В. Алексеев, И. Ж. Искаков, В. Я. Кучеренко, Е. В. Кузьмина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 81 с. — ISBN 978-5-4497-1047-5.
3. Гарипова Г. Р. Управление информационными ресурсами в логистике : учебное пособие / Г. Р. Гарипова. — Казань : Издательство КНИТУ, 2020. — 140 с. — ISBN 978-5-7882-2912-6.
4. Гарнов А. П. Инструментарий логистики : монография / А.П. Гарнов, Н.С. Киреева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 142 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-106494-8.
5. Дыбская В. В. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 235 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-012614-2.
6. Елфимова И. Ф. Контроллинг логистических процессов : учебное пособие / И. Ф. Елфимова, Т. В. Щеголева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-4497-1120-5.
7. Жуков Б. М. Управленческие технологии гибкого развития предприятия на основе процессов реструктуризации, логистизации и повышения капитализации : монография / Б. М. Жуков. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 294 с. — ISBN 978-5-394-03181-6.
8. . Иванов М. Ю. Логистика : учебное пособие / М. Ю. Иванов, М. Б. Иванова. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. - 90 с. - ISBN 978-5-369-00623-8.

9. Ишкина Е. Г. Интегрированная логистическая поддержка производственных систем : учебное пособие / Е. Г. Ишкина, Р. Ю. Некрасов, У. С. Путилова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 84 с. — ISBN 978-5-9961-2645-3.
10. Коммерческая логистика : учебное пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 259 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1064902. - ISBN 978-5-16-015875-4.
11. Левкин Г. Г. Основы логистики : учебное пособие / Г. Г. Левкин. — 4-е изд. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. — 240 с. — ISBN 978-5-9729-0667-3.
12. . Левкин Г. Г. Управление логистикой в организации : учебное пособие / Г. Г. Левкин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 137 с. — ISBN 978-5-4497-1736-8.
13. Логистика : учебник / под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/5242. - ISBN 978-5-16-009814-2.
14. . Мишина Л. А. Логистика : учебное пособие / Л. А. Мишина. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2022. — 159 с. — ISBN 978-5-9758-1801-0.
15. Новаков А. А. Логистика в деталях : учебное пособие / А. А. Новаков. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. — 528 с. — ISBN 978-5-9729-0548-5.
16. Николайчук В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 980 с. - ISBN 978-5-394-01632-5.
17. Одинцов Б. Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2022. 206 с.

18. Оптимизация цепи поставок [Электронный ресурс] URL: <https://www.anylogistix.ru/features/supply-chain-network-optimization/> (дата обращения: 05.08.2022).

19. Парфеев А.Н. Современные методы управления информационными технологиями при организации маркетинга и менеджмента на предприятии // Актуальные проблемы современной науки. 2022. № 2 (125). С. 19-23.

20. . Плотникова И. А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности : учебное пособие / И. А. Плотникова, И. В. Сорокина. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 332 с. — ISBN 978-5-4486-0728-8.