

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности функционирования логистической системы организаций

Обучающийся

Д.Е. Котяков

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Т.В. Полякова

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

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврская работа выполнена Котяковым Денисом Евгеньевичем.

Тема работы: «Повышение эффективности функционирования логистической системы организации».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Полякова Татьяна Валерьевна.

Цель бакалаврской работы – разработка мероприятий по повышению эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум».

Объект исследования – ООО «Премиум» – строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения.

Предмет исследования – логистическая система исследуемой организации.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенные мероприятия эффективны, цель бакалаврской работы достигнута.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами учреждения, являющегося объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы. Общий объем работы – 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 17.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты функционирования логистической системы организации	6
1.1 Понятие, задачи и классификация логистических систем организаций	6
1.2 Показатели эффективности функционирования логистической системы организации	11
2 Анализ организации логистической системы ООО «Премиум»	15
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Премиум»...	15
2.2 Анализ эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум»	23
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум».....	36
3.1 Предложения по повышению эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум»	36
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	46
Заключение	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	53

Введение

В современных условиях высокой конкуренции и глобализации экономики эффективное управление логистическими процессами становится ключевым фактором успеха любой организации. Логистическая система, представляя собой сложный механизм координации материальных, информационных и финансовых потоков, непосредственно влияет на такие важные показатели деятельности компании, как себестоимость продукции, качество обслуживания клиентов и общая конкурентоспособность на рынке. Оптимизация логистических процессов позволяет организациям значительно сокращать издержки, повышать скорость реагирования на изменения рыночной ситуации и улучшать показатели рентабельности.

Степень разработанности проблемы. Вопросы функционирования и повышения эффективности логистических систем нашли отражение в работах таких отечественных исследователей, как В.В. Дыбская, В.И. Сергеев, А.М. Гаджинский, Ю.М. Неруш и других. Однако, несмотря на значительное количество научных публикаций по данной тематике, многие аспекты требуют дальнейшего изучения, особенно в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов и изменения глобальных цепочек поставок.

Объект исследования бакалаврской работы – общество с ограниченной ответственностью «Премиум» (ООО «Премиум»).

Предмет исследования – логистические системы организации ООО «Премиум».

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению эффективности логистических систем ООО «Премиум».

Для достижения цели необходимо выполнить следующие задачи:

Рассмотреть теоретические аспекты функционирования логистической системы организации;

- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Премиум»;

- провести анализ текущего состояния логистической системы предприятия;
- оценить эффективность функционирования логистической системы ООО «Премиум»;
- выявить проблемы и резервы повышения эффективности логистики на предприятии;
- разработать мероприятия по совершенствованию логистической системы ООО «Премиум»;
- обосновать выбор предлагаемых направлений оптимизации;
- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Теоретическая база исследования включает труды отечественных ученых в области логистики и управления цепями поставок, нормативно-правовые акты, регулирующие логистическую деятельность, а также публикации в специализированных периодических изданиях.

Методологическая база исследования основана на использовании общенаучных методов познания, включая анализ, синтез, сравнение, системный подход, а также специальных методов экономического анализа.

Практическая значимость работы заключается в том, что содержащиеся в ней выводы и рекомендации могут быть использованы организациями для совершенствования своих логистических систем и повышения эффективности бизнес-процессов.

1 Теоретические аспекты функционирования логистической системы организации

1.1 Понятие, задачи и классификация логистических систем организации

Эффективная логистическая система в организации играет важную роль в снижении затрат, увеличении скорости и качества обслуживания клиентов, а также в оптимизации управления запасами. Такая система позволяет быстро адаптироваться к изменениям на рынке, улучшает взаимодействие между подразделениями и способствует более рациональному использованию ресурсов, это, в свою очередь, повышает конкурентоспособность и финансовые показатели деятельности организации [28].

Во многих источниках используются различные определения понятия «логистическая система». В таблице 1 приведены определения логистической системы различных авторов.

Таблица 1 – Определение понятия «логистическая система» различных авторов

Автор	Определение
В.В. Дыбская, В.И. Сергеев	«Совокупность процессов, обеспечивающих эффективное управление движением товаров и информации» [7].
Е.И. Тымуль	«Сложная, динамичная система управления, целью которой является осуществление товарооборотения для удовлетворения потребностей клиентов» [23].
А.В. Григорьев	«Организованная структура, которая включает в себя все этапы движения товаров от производителя до конечного потребителя, обеспечивая оптимизацию затрат и времени» [5].
А.А. Кузнецов	«Совокупность взаимосвязанных процессов, направленных на управление движением товаров, информации и финансовых потоков с целью удовлетворения потребностей потребителей» [10].
И.В. Смирнов	«Комплекс взаимосвязанных элементов, обеспечивающих планирование, реализацию и контроль эффективного движения товаров и услуг от точки происхождения до точки потребления» [21].

На основании представленных выше понятий можно выделить основное и представить общее определение логистической системы.

Логистическая система – это сложная, динамичная и организованная структура, состоящая из взаимосвязанных процессов и элементов, направленных на эффективное управление движением товаров, информации и финансовых потоков, обеспечивающая оптимизацию затрат и времени на всех этапах товарооборотения от производителя до конечного потребителя с целью удовлетворения потребностей клиентов [27].

Основной задачей логистической системы является достижение максимального эффекта с минимальными затратами. Этую основную задачу можно конкретизировать на несколько задач, представленные на рисунке 1.

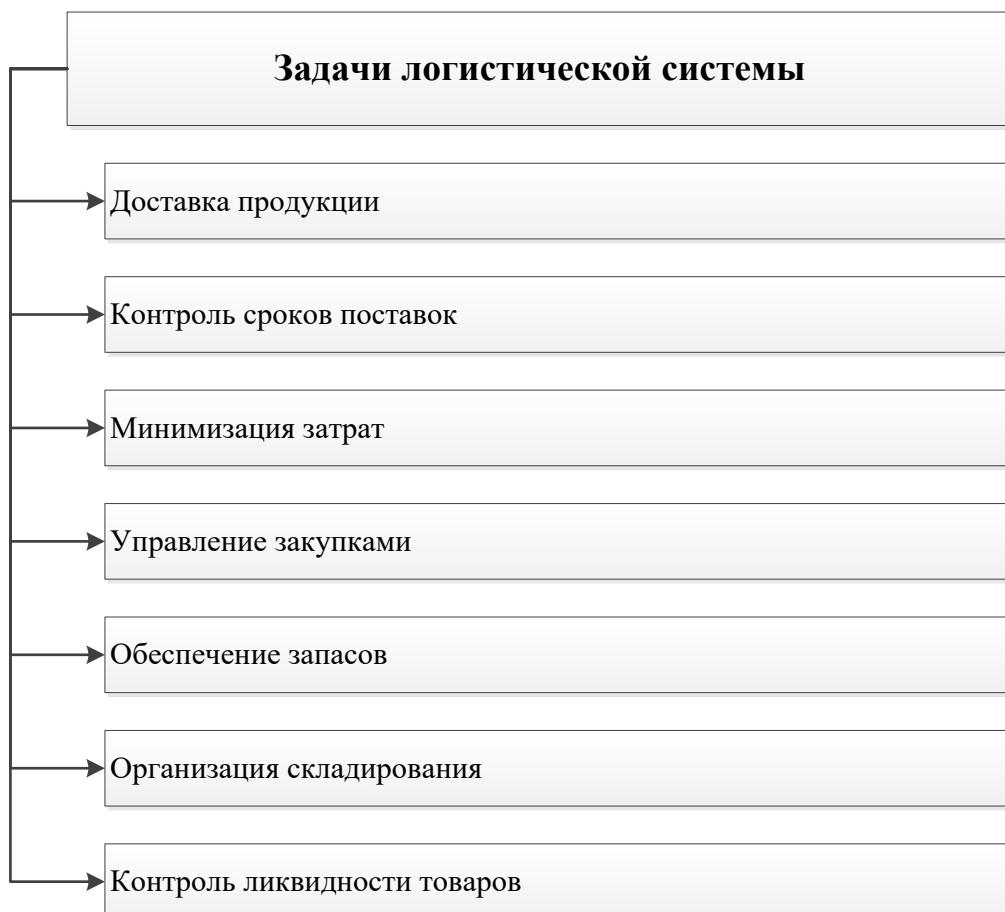


Рисунок 1 – Задачи логистической системы организации [24]

Доставка продукции – это организация и управление процессом транспортировки товаров от производителя до конечного потребителя, включая выбор оптимальных маршрутов и средств доставки [2].

«Контроль сроков поставок – это мониторинг и управление временными рамками поставок для обеспечения своевременного выполнения заказов и удовлетворения потребностей клиентов.

Минимизация затрат – это оптимизация всех логистических процессов с целью снижения общих расходов на транспортировку, хранение и управление запасами [20].

Управление закупками – это планирование и координация процессов приобретения товаров и услуг, включая выбор поставщиков и ведение переговоров о ценах и условиях [1].

Обеспечение запасов – это поддержание необходимого уровня запасов для предотвращения дефицита и обеспечения бесперебойного процесса продаж.

Организация складирования – это планирование и управление процессами хранения товаров, включая выбор местоположения складов и оптимизацию использования складских площадей» [28].

Контроль ликвидности товаров – это мониторинг и управление состоянием запасов для обеспечения их быстрой реализации и минимизации рисков устаревания или обесценивания

Необходимо отметить, что не существует единого списка задач логистической системы организации, так как конечный список задач будет основан на специфике предприятия.

Далее рассмотрим классификацию логистических систем организаций на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация логистических систем в организации [19]

По степени сложности выделяют:

- низкую (небольшой объем операция, простые процессы);
- среднюю (требует координации между несколькими подразделениями);
- высокую (многоуровневые логистические процессы).

По масштабу деятельности выделяют:

- внутри организаций (внутри одной организации);
- между организациями (взаимодействие нескольких организаций);
- региональную (в пределах одного региона);
- федеральную (в пределах страны);
- мировую (на глобальном уровне) [17].

По стабильности во времени выделяют:

- динамическую (адаптируется к изменениям во внешней среде)

- статистическую (основывается на стабильных и предсказуемых процессах) [16].

По взаимодействию с внешней средой выделяют:

- закрытую (не взаимодействует с внешней средой);
- открытую (активно взаимодействует с внешней средой);
- смешанную (сочетает элементы закрытой и открытой) [15].

По характеру деятельности выделяют:

- специализированную (сосредоточенная на определенных аспектах или видах деятельности);
- комплексированную (охватывает все аспекты логистики) [14].

По составу участников выделяют:

- стационарную (фиксированные функции и роли);
- адаптивную (меняется в ответ на изменения во вне) [13].

Логистика занимает важную роль в современном бизнесе, выполняя основную функцию в обеспечении эффективной работы цепей поставок и удовлетворении потребностей клиентов. Уровни логистического управления, представленные на рисунке 3, формируют многоуровневую структуру, которая помогает организовать и оптимизировать процессы, связанные с перемещением товаров, информации и финансовых потоков [12].

Каждый уровень логистического управления обладает своими характеристиками, задачами и функциями, которые в совокупности способствуют достижению стратегических целей организации.

Эффективная логистическая система играет ключевую роль в снижении затрат и повышении качества обслуживания клиентов, а также в оптимизации управления запасами.

Уровни логистического управления организацией



Первый уровень – контроль деятельности логистического отдела, регулирование планов и направлений, разработка стратегий долгосрочного и краткосрочного планирования, организация служб доставки, координация и согласование бюджета



Второй уровень – формирование и отбор поступающих заказов, контроль закупок, организация транспортного и складского хозяйства, реализация плана работ, контроль за деятельностью подчиненных, устранение ошибок несоответствий, отчет перед руководством



Третий уровень – управление передвижением товарно-материальных ценностей, взаимодействие с поставщиками при срыве сроков, передача менеджерам информации о зафиксированных нарушениях, управление подсистемами программного уровня, отчет перед вышестоящим руководством

Рисунок 3 – Уровни логистического управления организацией [11]

Разнообразие определений логистической системы, представленных различными авторами, позволяет выделить ее как сложную и динамичную структуру, направленную на управление движением товаров и информации, что в конечном итоге способствует достижению стратегических целей организации.

1.2 Показатели эффективности функционирования логистической системы организации

Расчет основных показателей функционирования логистической системы необходим организации для того, чтобы определить ее сущность как хозяйствующего субъекта. В данном разделе будут рассмотрены основные показатели эффективности функционирования логистической системы организации, приведенные на рисунке 4.

Показатели эффективности функционирования логистической системы организации



Рисунок 4 – Показатели эффективности функционирования логистической системы организации [10]

«Общие издержки. Логистические издержки представляют собой расходы, связанные с управлением движением товаров и услуг в рамках логистической системы. Эти издержки могут включать в себя различные компоненты, которые влияют на общую стоимость логистических операций» [22].

«Транспортные издержки – это затраты, связанные с перемещением продукции из одной точки в другую. Они включают в себя затраты на стоимость перевозки, стоимость ГСМ, заработную плату водителей, амортизацию и прочие расходы» [6].

«Текущие издержки – это затраты, связанные с хранением и обработкой продукции, зависящие от объема продукции» [13].

«Постоянные издержки – это затраты, не связанные с объемом продукции, такие как аренда и содержание складских помещений» [18].

Административные издержки – это затраты, связанные с обслуживанием, получением заявок или контролем персонала.

Качество сервиса. Качественная оценка основана на мнениях о работе в течение определенного времени. Выделим несколько критериев, по которым можно определить качество сервиса логистической системы в таблице 2.

Таблица 2 – Качество сервиса логистической системы [9]

Показатель	Определение
Надежность	Соблюдение условий, прописанных в договорах
Сроки	Выполнение плана в минимально возможные сроки при сохранении необходимого качества
Своевременность	Соответствие датам, указанным в договоре
Достоверность	Минимизация задержек, расхождения и повреждения продукции
Гибкость	Способность адаптироваться к потребностям клиентов

Отметим, что качество сервиса играет важную роль на этапе создания конкурентоспособности организации.

Время логистических циклов. В современных методах управления обычно недостаточно внимания уделяется оперативному планированию. «Продолжительность логистических циклов определяется как период времени от получения заказа до доставки конечного продукта потребителю. Этот показатель демонстрирует количество единиц, которые были получены, произведены или отгружены, что свидетельствует о производительности и гибкости системы» [2].

Логистический цикл состоит из нескольких взаимосвязанных компонентов, приведенных на рисунке 5.

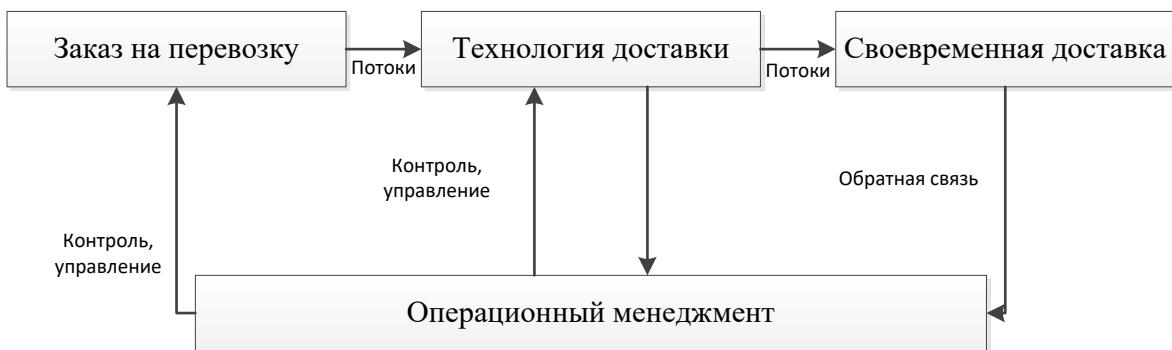


Рисунок 5 – Логистический цикл операции [8]

На входе учитываются количество и тип подвижного состава, а также спрос на грузоперевозки, в то время как на выходе обеспечивается своевременная доставка грузов в указанные места назначения.

Производительность. Еще одним из важных аспектов является эффективное управление складскими помещениями, так как от него во многом зависит процесс от закупки до учета запасов и характеристик продукции. От множества факторов также зависит рентабельность операции [7].

«Производительность достигается путем:

- сокращения инвестиций при сохранении текущего уровня развития;
- уменьшения затрат на операционную деятельность;
- увеличения числа заказов от клиентов» [14].

Показатели эффективности логистической системы не останавливаются на представленных выше. Существует множество методов для расчета показателей эффективности логистической системы. Благодаря высокоэффективной стратегии можно легко отслеживать грузы и получать данные об их отгрузке, что определяет, куда и какой товар был отправлен [4].

Подводя итог первого раздела можно сделать вывод, что эффективная логистическая система способствует снижению затрат, повышению качества обслуживания клиентов и оптимизации управления запасами, что в свою очередь улучшает конкурентоспособность и финансовые результаты компаний. «Разнообразие определений логистической системы подчеркивает ее сложность и динамичность, а также важность управления движением товаров и информации для достижения стратегических целей [3].

Показатели эффективности логистической системы показатели помогают организациям оценить свою деятельность и выявить области для улучшения. Важно отметить, что качественное управление логистическими процессами и использование различных методов расчета показателей эффективности позволяют компаниям более эффективно отслеживать грузы и оптимизировать свои операции, что в конечном итоге ведет к повышению их конкурентоспособности на рынке» [28].

2 Анализ организации логистической системы ООО «Премиум»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Премиум»

Объектом бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «Премиум» (ООО «Премиум»).

Адрес организации: 446442, Самарская область, город Кинель, поселок городского типа Усть-Кинельский, Шоссейный пер, двлд. 7.

Основной вид деятельности: строительство инженерных коммуникаций для водоснабжения и водоотведения, газоснабжения.

«Компания ООО «Премиум» – это многопрофильная и динамично развивающаяся организация, которая в том числе предлагает услуги в области реконструкции объектов нефтегазового комплекса.

Компания является генеральным подрядчиком дочерних компаний ПАО «Газпром нефть» и «Транснефть», с которыми сотрудничает на протяжении 14 лет.

Наши ценности – это главные принципы, которыми мы руководствуемся при взаимодействии с партнерами, сотрудниками и обществом. Благодаря ценностям мы не только ставим для себя четкие цели, но и определяем наиболее благоприятные векторы для развития Организации» [25].

Общая информация ООО «Премиум» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Общая информация ООО «Премиум»

Дата регистрации	11.01.2008
Основной код ОКВЭД2	42.21
ИНН	6350012331
КПП	635001001
ОГРН	1086350000010
Уставный капитал	500000 руб.

Организационная структура ООО «Премиум» включает в себя директора, Широкова Алексея Владимировича, и одного учредителя.

Организационная структура ООО «Премиум» представлена на рисунке 6.

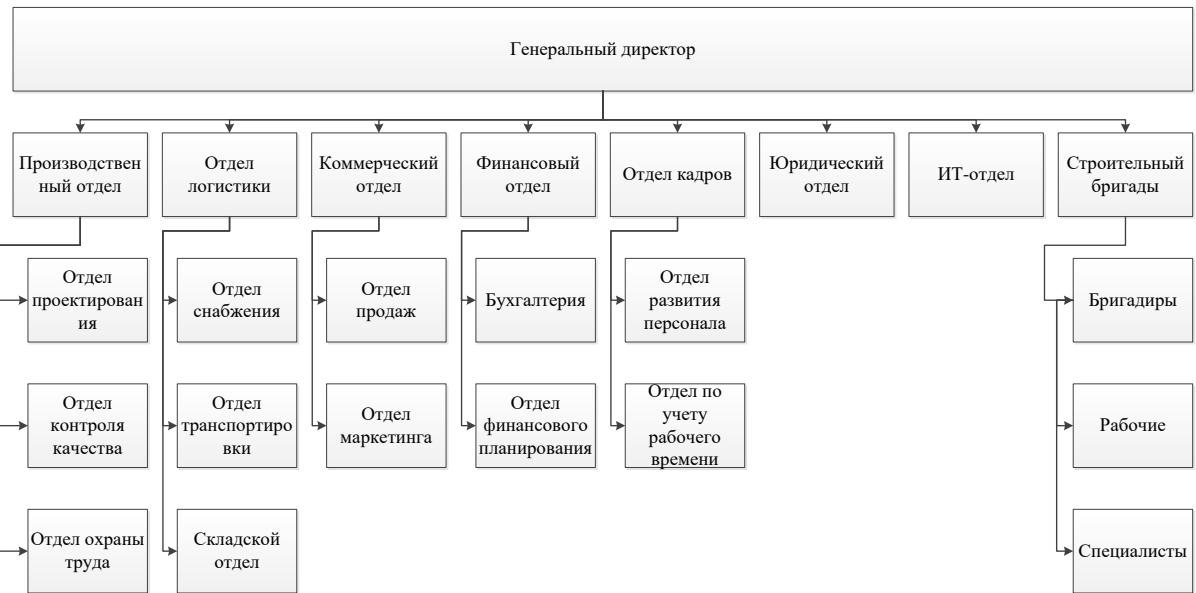


Рисунок 6 – Организационная структура ООО «Премиум»

В таблице 4 представлены основные технико-экономические показатели ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Выручка, тыс. руб.	544294 2	545511 2	549318 3	12170	38071	0,22	0,70
Себестоимость продаж, тыс. руб.	598094 8	448038 6	461552 5	- 15005 62	135139	-25,09	3,02
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	538006	974726	877658	43672 0	-97068	81,17	-9,96
Управленческие расходы, тыс. руб.	697256	666366	734827	- 30890	68461	-4,43	10,27

Продолжение таблицы 4

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1235262	308360	142834	-926902	-165526	-75,04	-53,68
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	310077	104779	105249	-205298	470	-66,21	0,45
Основные средства, тыс. руб.	1234627	1540299	1498173	305672	-42126	24,76	-2,73
Оборотные активы, тыс. руб.	7540213	8087326	9031977	547113	944651	7,26	11,68
Среднесписочная численность персонала, чел.	1626	1686	1765	60	79	3,69	4,69
Фонд оплаты труда персонала тыс. руб.	800801	870214	993889	69413	123675	8,67	14,21
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	3347	3236	3112	-111	-124	-3,32	-3,83
Фондоотдача	4,41	3,54	3,67	-0,87	0,12	-19,67	3,53
Оборачиваемость активов, раз	0,72	0,67	0,61	-0,05	-0,07	-6,56	-9,83
Рентабельность продаж, %	22,69	5,65	2,60	-17,04	-3,05	-75,09	-54,00
Рентабельность производства, %	18,50	5,99	2,67	-12,51	-3,32	-67,61	-55,44
Затраты на рубль выручки, коп.	122,69	94,35	97,40	-28,35	3,05	-23,10	3,24

Выручка в 2022 году составила 5,442,942 тыс. руб., а в 2023 году увеличилась до 5,455,112 тыс. руб. Это незначительное увеличение на 12,170 тыс. руб. (темпер прироста 0,22%) указывает на стагнацию в продажах. В 2024 году выручка продолжила расти, достигнув 5,493,183 тыс. руб., что соответствует абсолютному приросту в 38,071 тыс. руб. (темпер прироста 0,70%). Несмотря на положительную динамику, темпы роста остаются низкими, что может свидетельствовать о недостаточной активности на рынке

или о том, что компания не смогла значительно расширить свою клиентскую базу.

Себестоимость продаж в 2022 году составила 5,980,948 тыс. руб., однако в 2023 году она резко снизилась до 4,480,386 тыс. руб., что является значительным сокращением на 1,500,562 тыс. руб. (темпер прироста -25,09%). Это снижение может быть связано с оптимизацией производственных процессов или снижением цен на сырье. В 2024 году себестоимость немного увеличилась до 4,615,525 тыс. руб. (абсолютное отклонение +135,139 тыс. руб., темп прироста 3,02%), что может указывать на рост цен на ресурсы или увеличение производственных затрат.

Динамика выручки и себестоимости ООО «Премиум» за 2022-2024 гг. представлена на рисунке 7.

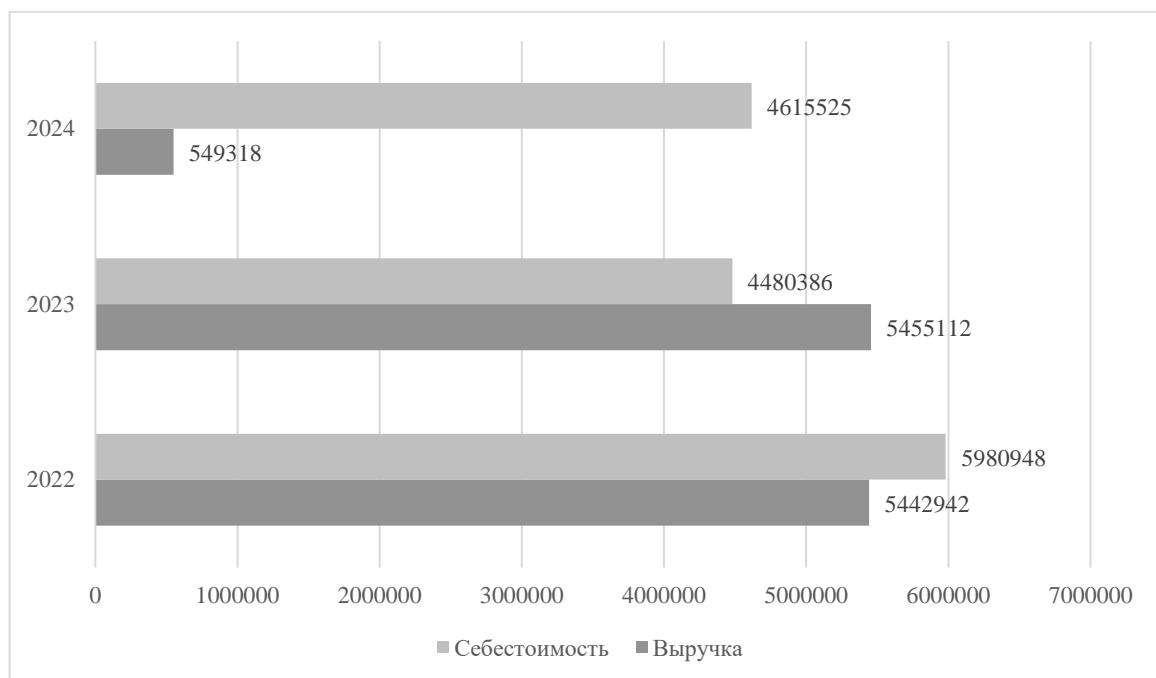


Рисунок 7 – Динамика выручки и себестоимости ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Валовая прибыль, соответственно, увеличилась с 538,006 тыс. руб. в 2022 году до 974,726 тыс. руб. в 2023 году, что является значительным ростом на 436,720 тыс. руб. (темпер прироста 81,17%). Однако в 2024 году валовая

прибыль снизилась до 877,658 тыс. руб. (абсолютное отклонение -97,068 тыс. руб., темп прироста -9,96%), что может быть связано с увеличением себестоимости или снижением выручки.

Управленческие расходы в 2022 году составили 697,256 тыс. руб., а в 2023 году они снизились до 666,366 тыс. руб. (абсолютное отклонение -30,890 тыс. руб., темп прироста -4,43%). Это снижение может указывать на более эффективное управление затратами. Однако в 2024 году управленческие расходы возросли до 734,827 тыс. руб. (абсолютное отклонение +68,461 тыс. руб., темп прироста 10,27%), что может быть связано с необходимостью инвестиций в развитие или повышением зарплат.

Коммерческие расходы остались на нулевом уровне в течение всех трех лет, что может указывать на отсутствие активной маркетинговой стратегии или продаж.

Прибыль от продаж в 2022 году составила 1,235,262 тыс. руб., но в 2023 году она резко упала до 308,360 тыс. руб. (абсолютное отклонение -926,902 тыс. руб., темп прироста -75,04%). Это снижение указывает на серьезные проблемы с рентабельностью. В 2024 году прибыль от продаж продолжила снижаться, составив 142,834 тыс. руб. (абсолютное отклонение -165,526 тыс. руб., темп прироста -53,68%), что подчеркивает ухудшение финансового состояния компании.

Чистая прибыль также значительно снизилась с 310,077 тыс. руб. в 2022 году до 104,779 тыс. руб. в 2023 году (абсолютное отклонение -205,298 тыс. руб., темп прироста -66,21%). В 2024 году чистая прибыль немного увеличилась до 105,249 тыс. руб. (абсолютное отклонение +470 тыс. руб., темп прироста 0,45%), но это не компенсирует предыдущие потери.

Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Премиум» за 2022-2024 гг. представлена на рисунке 8.

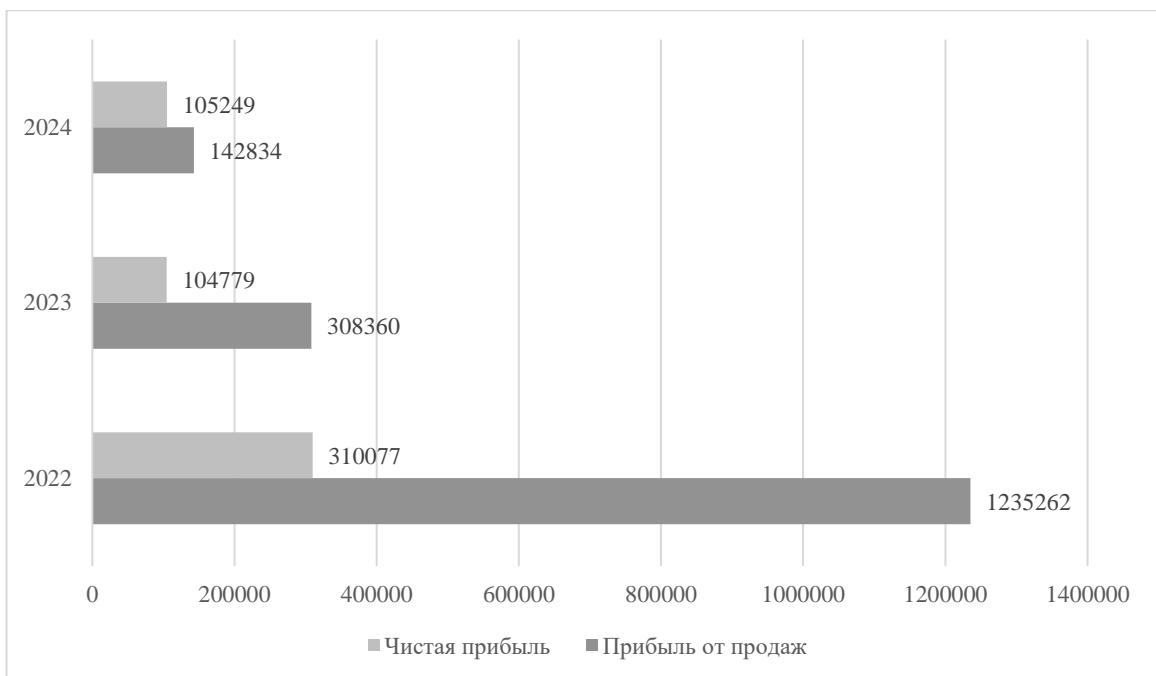


Рисунок 8 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Основные средства компании увеличились с 1,234,627 тыс. руб. в 2022 году до 1,540,299 тыс. руб. в 2023 году (абсолютное отклонение +305,672 тыс. руб., темп прироста 24,76%). Однако в 2024 году основные средства немного сократились до 1,498,173 тыс. руб. (абсолютное отклонение -42,126 тыс. руб., темп прироста -2,73%).

Оборотные активы компании увеличились с 7,540,213 тыс. руб. в 2022 году до 8,087,326 тыс. руб. в 2023 году, что соответствует абсолютному приросту в 547,113 тыс. руб. (температура прироста 7,26%). В 2024 году этот показатель продолжил расти, достигнув 9,031,977 тыс. руб. (абсолютное отклонение +944,651 тыс. руб., темп прироста 11,68%). Это свидетельствует о повышении ликвидности и способности компании покрывать краткосрочные обязательства.

Среднесписочная численность персонала увеличилась с 1,626 человек в 2022 году до 1,686 человек в 2023 году (абсолютное отклонение +60 человек, темп прироста 3,69%). В 2024 году численность сотрудников возросла до 1,765 человек (абсолютное отклонение +79 человек, темп прироста 4,69%), что

может указывать на расширение бизнеса и необходимость в дополнительной рабочей силе.

Фонд оплаты труда персонала также увеличился с 800,801 тыс. руб. в 2022 году до 870,214 тыс. руб. в 2023 году (абсолютное отклонение +69,413 тыс. руб., темп прироста 8,67%). В 2024 году фонд оплаты труда возрос до 993,889 тыс. руб. (абсолютное отклонение +123,675 тыс. руб., темп прироста 14,21%), что может быть связано с повышением зарплат или увеличением численности сотрудников.

Среднегодовая выработка работающего снизилась с 3,347 тыс. руб. в 2022 году до 3,236 тыс. руб. в 2023 году (абсолютное отклонение -111 тыс. руб., темп прироста -3,32%). В 2024 году этот показатель продолжил снижаться, составив 3,112 тыс. руб. (абсолютное отклонение -124 тыс. руб., темп прироста -3,83%), что может указывать на снижение производительности труда.

Динамика среднегодовой выработки, работающего ООО «Премиум» за 2022-2024 гг. представлена на рисунке 9.

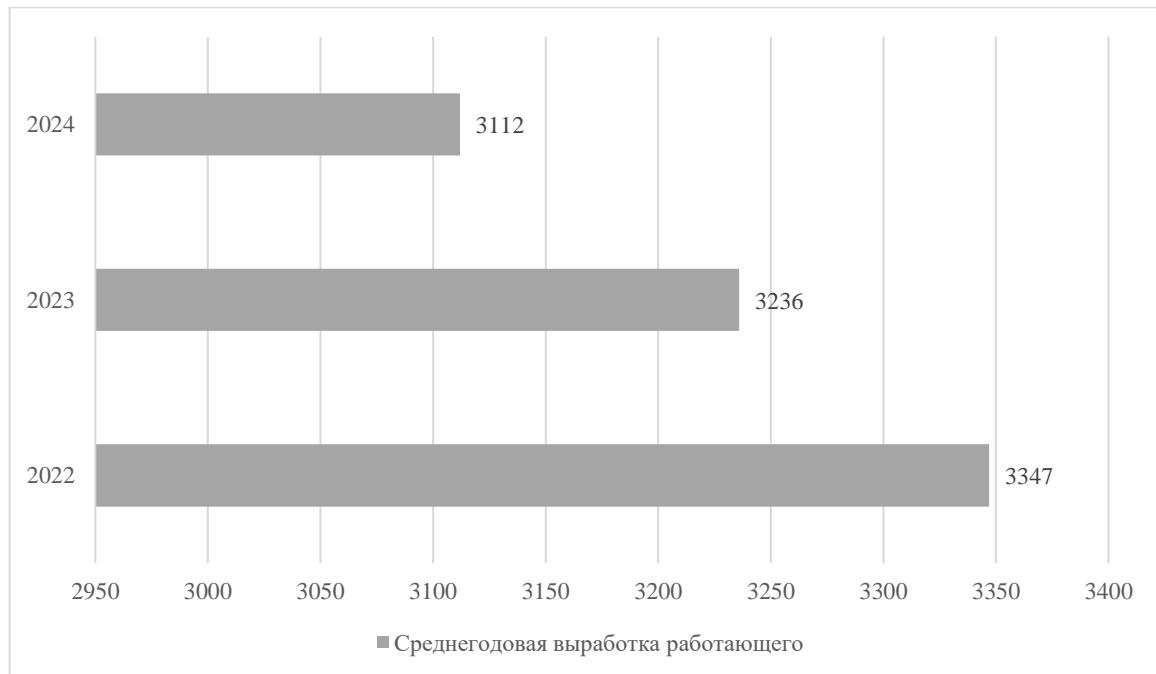


Рисунок 9 – Динамика среднегодовой выработки, работающего ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Фондоотдача, отражающая эффективность использования основных средств, снизилась с 4,41 в 2022 году до 3,54 в 2023 году (абсолютное отклонение -0,87, темп прироста -19,67%). В 2024 году фондоотдача немного увеличилась до 3,67 (абсолютное отклонение +0,12, темп прироста 3,53%), что может свидетельствовать о частичном улучшении в использовании активов.

Оборачиваемость активов также снизилась с 0,72 раз в 2022 году до 0,67 раз в 2023 году (абсолютное отклонение -0,05, темп прироста -6,56%). В 2024 году этот показатель продолжил падать, составив 0,61 раз (абсолютное отклонение -0,07, темп прироста -9,83%), что указывает на замедление оборота активов и возможные проблемы с эффективностью.

Рентабельность продаж значительно снизилась с 22,69% в 2022 году до 5,65% в 2023 году (абсолютное отклонение -17,04, темп прироста -75,09%). В 2024 году рентабельность продолжила падать, составив 2,60% (абсолютное отклонение -3,05, темп прироста -54,00%), что подчеркивает ухудшение финансовых результатов компании.

Рентабельность производства также показала негативную динамику, снизившись с 18,50% в 2022 году до 5,99% в 2023 году (абсолютное отклонение -12,51, темп прироста -67,61%). В 2024 году этот показатель составил 2,67% (абсолютное отклонение -3,32, темп прироста -55,44%), что указывает на снижение эффективности производственной деятельности.

Затраты на рубль выручки уменьшились с 122,69 коп. в 2022 году до 94,35 коп. в 2023 году (абсолютное отклонение -28,35, темп прироста -23,10%). В 2024 году затраты немного увеличились до 97,40 коп. (абсолютное отклонение +3,05, темп прироста 3,24%), что может свидетельствовать о росте затрат на фоне стагнации выручки.

Таким образом, анализ финансовых показателей показывает, что компания сталкивается с серьезными вызовами, включая снижение рентабельности и производительности, что требует внимания к стратегии управления и оптимизации затрат.

2.2 Анализ эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум»

Отдел логистики является ключевым подразделением в структуре ООО «Премиум». Его основная задача заключается в обеспечении эффективного управления всеми процессами, связанными с движением материалов, оборудования и ресурсов, что критически важно для успешного выполнения строительных проектов. Основные функции отдела логистики ООО «Премиум» представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Основные функции отдела логистики

Отдел логистики тесно сотрудничает с другими подразделениями компании, такими как производственный отдел, коммерческий отдел и отдел кадров. Основной функцией данного отдела является закупочная деятельность с предприятиями производителями.

Процесс закупочной деятельности представлен на рисунке 11.

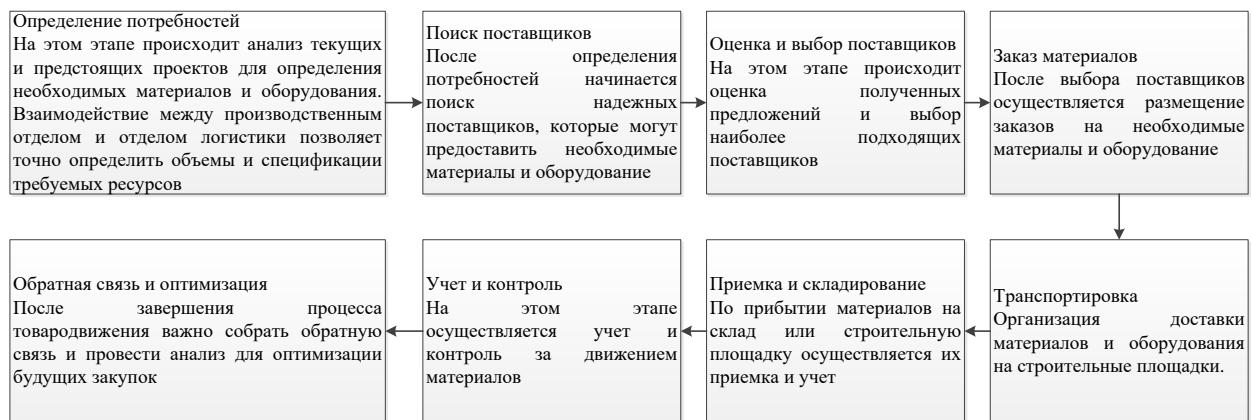


Рисунок 11 – Закупочная деятельность ООО «Премиум»

Эффективный процесс товародвижения на предприятии требует четкой координации между различными подразделениями, включая производственный отдел, отдел логистики и отдел закупок. Каждый этап процесса важен для обеспечения своевременного и качественного снабжения, что, в свою очередь, влияет на успешное выполнение строительных проектов.

В логистической системе предприятия управление запасами играет ключевую роль. Создание запасов для поставки новой партии текстильных изделий всегда связано с определенными рисками. Избыточные запасы в магазине, отсутствие востребованных товаров и нехватка популярных позиций могут привести к замораживанию оборотных средств, что, в свою очередь, негативно сказывается на прибыли компании ООО «Премиум».

Для оценки эффективности управления формированием запасов можно использовать анализ продолжительности операционного и финансового циклов предприятия. Это подразумевает определение разрыва между сроком платежа по обязательствам перед поставщиками и моментом получения

денежных средств от покупателей (дебиторов), что отражается в показателях дебиторской задолженности. Данный анализ будет основан на данных, представленных в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ деловой активности ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Коэффициент оборачиваемости активов, раз	0,78	0,68	0,61	-0,1	-0,07	-12,82	-10,29
Коэффициент оборачиваемости запасов, раз	1,85	1,58	0,14	-0,27	-1,44	-14,59	-91,14
Период оборота запасов, дней	176,86	279	31,1	102,1 4	-247,9	57,75	-88,85
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, раз	2,35	2,85	2,22	0,5	-0,63	21,28	-22,11
Период погашения дебиторской задолженности, дней	153,2	126,1	162,05	-27,1	35,95	-17,69	28,51
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, раз	1,29	1,3	1,04	0,01	-0,26	0,78	-20,00
Период погашения кредиторской задолженности, дней	278,19	276,1	344,8	-2,09	68,7	-0,75	24,88
Операционный цикл, дней	347,78	354,17	2733,5 9	6,39	2379,4 2	1,84	671,83
Финансовый цикл дней	194,59	227,85	2571,4 3	33,26	2343,5 8	17,09	1028,56

Коэффициент оборачиваемости активов демонстрирует снижение с 0,78 в 2022 году до 0,61 в 2024 году. Это указывает на ухудшение способности компании эффективно использовать свои активы для генерации дохода. Темп прироста показывает отрицательные значения как в 2023 году, так и в 2024 году, что подтверждает тенденцию к снижению.

Коэффициент оборачиваемости запасов также значительно упал, с 1,85 в 2022 году до 0,14 в 2024 году. Это резкое снижение говорит о том, что компания сталкивается с проблемами в управлении запасами, что может привести к избыточным запасам и, как следствие, к увеличению затрат на хранение. Темп прироста показывает, что в 2023 году оборачиваемость запасов снизилась на 14,59%, а в 2024 году – на 91,14%, что является крайне негативным показателем.

Период оборота запасов увеличился с 176,86 дней в 2022 году до 279 дней в 2023 году и до 31,1 дня в 2024 году. Это изменение указывает на значительное замедление процесса реализации запасов, что может негативно сказаться на ликвидности компании. Темп прироста также подтверждает, что в 2023 году период оборота запасов увеличился на 57,75%, а в 2024 году произошло резкое сокращение, что может быть связано с изменениями в стратегии управления запасами.

На рисунке 12 представлена динамика коэффициентов оборачиваемости активов и оборачиваемости запасов ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности в 2023 году увеличился до 2,85, но в 2024 году снизился до 2,22. «Это указывает на то, что компания в 2023 году более эффективно собирала дебиторскую задолженность, однако в 2024 году наблюдается ухудшение, что может свидетельствовать о проблемах с взысканием долгов. Темп прироста показывает, что в 2023 году оборачиваемость увеличилась на 21,28%, а в 2024 году снизилась на 22,11%» [28].

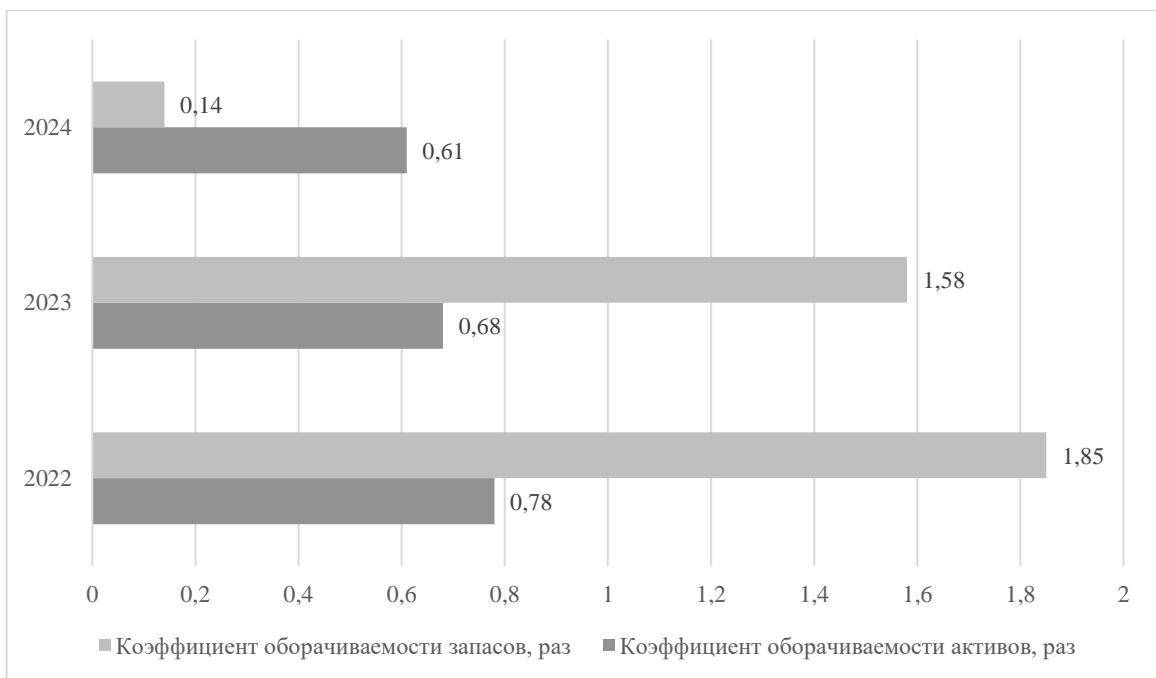


Рисунок 12 – Динамика коэффициентов оборачиваемости активов и оборачиваемости запасов ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

«Период погашения дебиторской задолженности сократился с 153,2 дней в 2022 году до 126,1 дней в 2023 году, но затем увеличился до 162,05 дней в 2024 году. Это изменение говорит о том, что в 2023 году компания улучшила свои показатели по взысканию долгов, однако в 2024 году ситуация ухудшилась, что может указывать на проблемы с клиентами или изменениями в условиях кредитования.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности остался практически на одном уровне, с небольшим увеличением в 2023 году и снижением в 2024 году. Это говорит о стабильности в управлении кредиторской задолженностью, хотя и с небольшими колебаниями.

Период погашения кредиторской задолженности остался практически неизменным в 2023 году, но значительно увеличился в 2024 году, что может указывать на ухудшение финансового положения компании и замедление расчетов с поставщиками» [28].

На рисунке 13 представлена динамика коэффициентов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

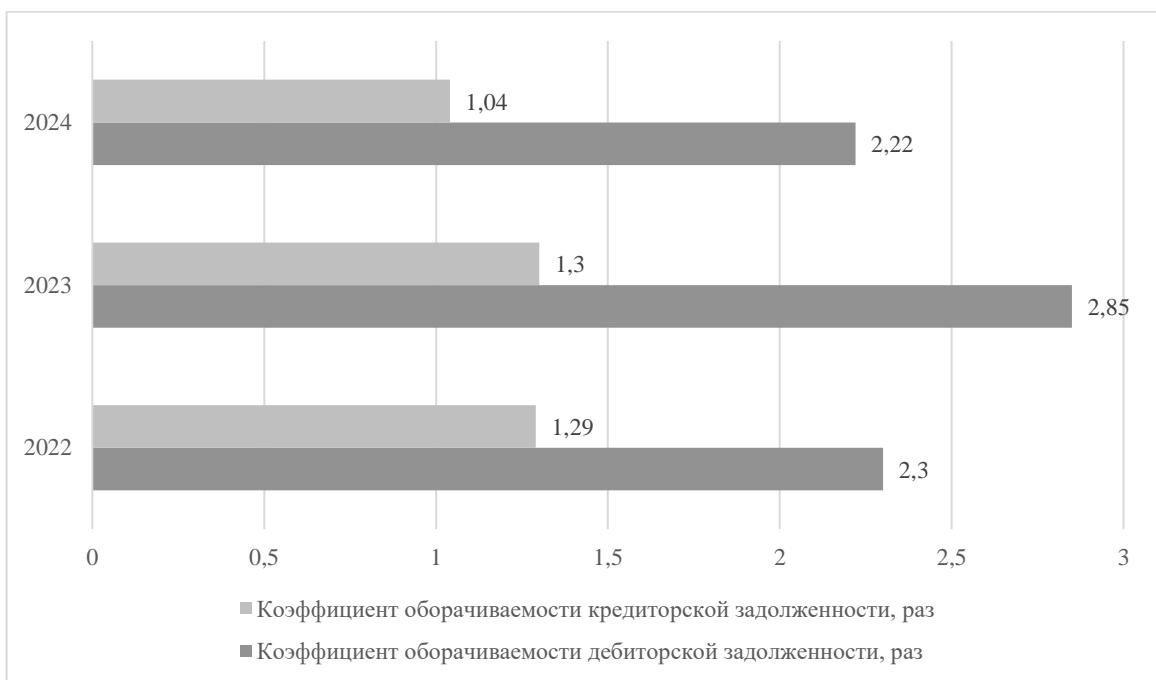


Рисунок 13 – Динамика коэффициентов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

«Операционный цикл показал резкое увеличение в 2024 году, что может свидетельствовать о значительных задержках в процессе производства и реализации продукции. Финансовый цикл также значительно увеличился, что указывает на ухудшение ликвидности и финансового состояния компании.

В целом, анализ показывает, что компания сталкивается с серьезными проблемами в управлении активами и обязательствами. Снижение коэффициентов оборачиваемости и увеличение периодов погашения задолженности указывают на ухудшение финансового состояния и необходимость пересмотра стратегии управления активами и обязательствами. Рекомендуется провести более глубокий анализ причин этих изменений и разработать меры по улучшению финансовых показателей.

Наблюдаемые изменения в финансовых показателях компании негативно влияют на эффективность логистической системы. Снижение коэффициентов оборачиваемости активов и запасов, а также увеличение

периодов оборота и погашения задолженности указывают на проблемы в управлении запасами и дебиторской задолженностью» [28].

В таблице 6 проведен анализ запасов ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Таблица 6 – Анализ запасов ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя, тыс. руб.	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Запасы, в том числе:	2938911	3472344	3894051	533433	421707	18,15	12,14
Готовая продукция	1203456	1498765	1789321	295309	290556	24,54	19,39
Незавершенное производство	502345	601234	703456	98889	102222	19,69	17,00
Сырье и материалы	1233110	1372345	1401234	139235	28889	11,29	2,11

Анализ данных таблицы позволяет сделать выводы о динамике запасов и производственных показателей за 2022-2024 годы.

Запасы в целом увеличиваются, что свидетельствует о росте объемов продукции и материалов, необходимых для производства. В 2022 году запасы составили 2938911 тыс. руб., а к 2023 году они возросли до 3472344 тыс. руб., что соответствует абсолютному отклонению в 533,433 и темпу прироста 18,15%. В 2024 году запасы продолжают расти, достигая 3,894,051, с абсолютным отклонением 421,707 и темпом прироста 12,14%. Это указывает на устойчивый рост запасов, хотя темп прироста замедляется.

На рисунке 14 представлена динамика запасов ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

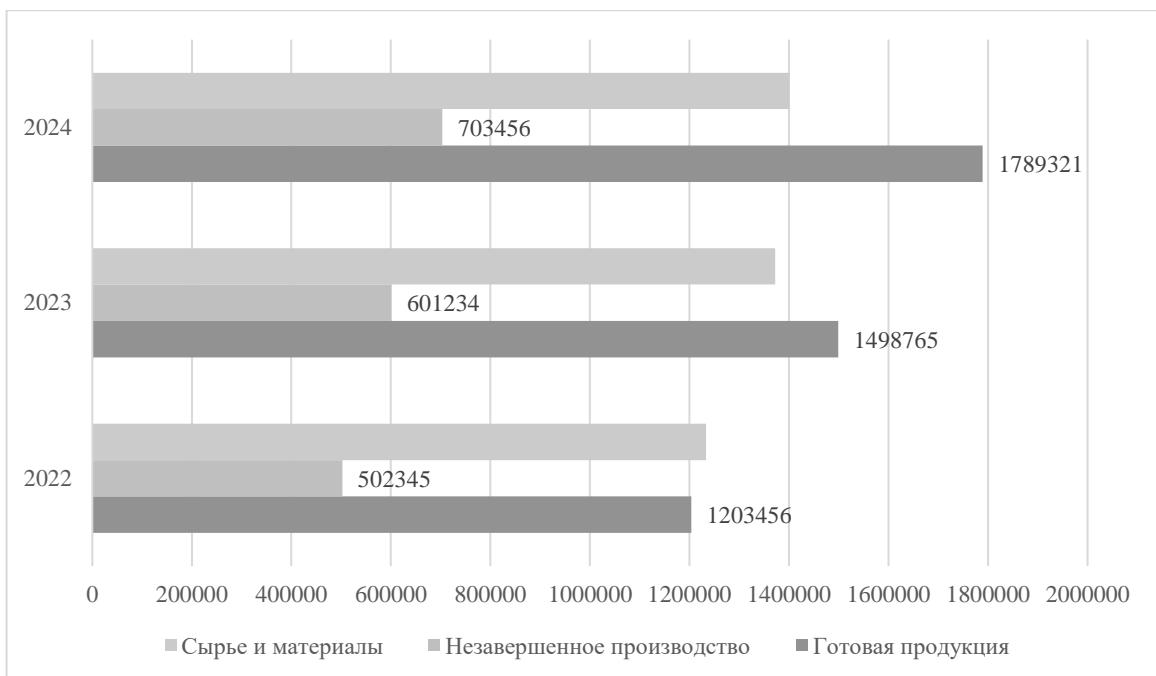


Рисунок 14 – Динамика запасов ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Готовая продукция также демонстрирует положительную динамику. В 2022 году ее объем составил 1203456 тыс. руб., увеличившись до 1498765 тыс. руб. в 2023 году. Абсолютное отклонение в 295309 тыс. руб. и темп прироста 24,54% указывают на значительное увеличение производства. В 2024 году готовая продукция достигает 1789321 тыс. руб., что соответствует абсолютному отклонению 290,556 и темпу прироста 19,39%. Это говорит о том, что компания активно наращивает объемы производства.

«Незавершенное производство также показывает положительную динамику. В 2022 году его объем составил 502345 тыс. руб., увеличившись до 601234 тыс. руб. в 2023 году с абсолютным отклонением 98889 тыс. руб. и темпом прироста 19,69%. В 2024 году незавершенное производство достигает 703456 тыс. руб., что соответствует абсолютному отклонению 102222 тыс. руб. и темпу прироста 17,00%.

Сырье и материалы, в свою очередь, увеличиваются с 1233110 тыс. руб. в 2022 году до 1372345 тыс. руб. в 2023 году, что соответствует абсолютному отклонению 139235 тыс. руб. и темпу прироста 11,29%. В 2024 году объем

сырья и материалов достигает 1401234 тыс. руб., с абсолютным отклонением 28889 тыс. руб. и темпом прироста 2,11%.

Анализ данных о запасах позволяет выделить несколько проблем в управлении запасами, которые негативно сказываются на эффективности организации.

Несмотря на общий рост запасов, наблюдается замедление темпов прироста, особенно в категории сырья и материалов, где темп прироста снизился до 2,11% в 2024 году. Это указывает на недостаточную гибкость в управлении закупками и запасами, что может привести к дефициту необходимых материалов в будущем, особенно если спрос на продукцию продолжит расти» [28]. Если организация не сможет своевременно адаптироваться к изменениям на рынке, это может привести к задержкам в производстве и, как следствие, к потере клиентов.

Рост запасов готовой продукции на фоне замедления темпов прироста указывает на проблемы с реализацией. Готовая продукция накапливается, что свидетельствует о снижении спроса или о том, что компания неэффективно управляет своими сбытовыми каналами.

Проблемы в управлении запасами могут привести к значительным финансовым потерям и снижению конкурентоспособности компании.

В таблице 7 проведен анализ логистических издержек ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Таблица 7 – Анализ логистических издержек ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя, тыс. руб.	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Прямые затраты на хранение	2512	3144	3702	632	558	25,16	17,75
Косвенные затраты	255	355	430	100	75	39,22	21,13
Затраты на транспортировку	830	1092	1360	262	268	31,57	24,54

Прямые затраты на хранение увеличились с 2,512 тыс. руб. в 2022 году до 3,144 тыс. руб. в 2023 году, что соответствует абсолютному увеличению на 632 тыс. руб. и темпу прироста 25,16%. «В 2024 году эти затраты продолжили расти, достигнув 3,702 тыс. руб., что также указывает на увеличение на 558 тыс. руб. (темпер прироста 17,75%). Данный рост свидетельствует о необходимости увеличения складских площадей или улучшения условий хранения, однако он также может указывать на неэффективное управление запасами, что приводит к избыточным затратам.

Косвенные затраты также показали значительное увеличение, возросши с 255 тыс. руб. в 2022 году до 355 тыс. руб. в 2023 году, что составляет абсолютное отклонение в 100 тыс. руб. и темп прироста 39,22%. В 2024 году косвенные затраты увеличились до 430 тыс. руб., что соответствует росту на 75 тыс. руб. (темпер прироста 21,13%). Это указывает на рост административных расходов или затрат на управление, что требует более тщательного контроля и оптимизации.

Затраты на транспортировку также увеличились, с 830 тыс. руб. в 2022 году до 1,092 тыс. руб. в 2023 году, что является увеличением на 262 тыс. руб. (темпер прироста 31,57%). В 2024 году эти затраты возросли до 1,360 тыс. руб., что соответствует абсолютному увеличению на 268 тыс. руб. (темпер прироста 24,54%). Данный рост связан с увеличением объемов перевозок или повышением цен на транспортные услуги.

На рисунке 15 представлена динамика логистических издержек ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Увеличение всех трех категорий затрат свидетельствует о недостаточной оптимизации процессов управления запасами и логистики, что приводит к росту издержек. Это требует внимания к вопросам оптимизации логистических процессов, улучшения координации между подразделениями и внедрения более эффективных стратегий управления запасами и транспортировкой» [28].

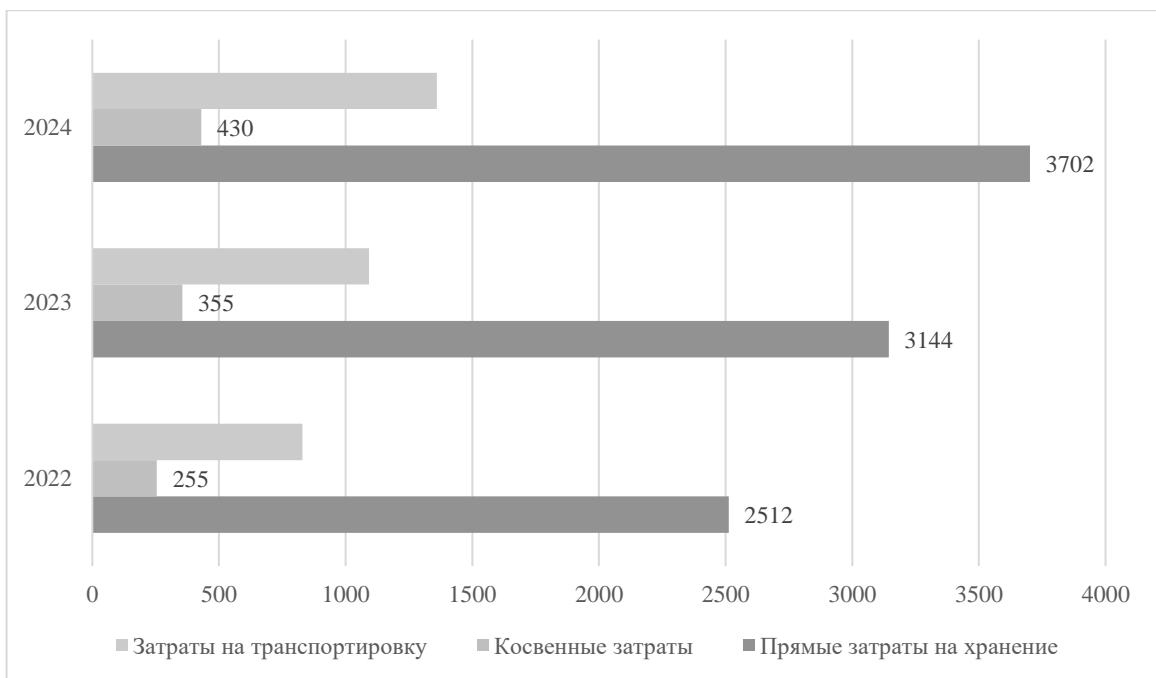


Рисунок 15 – Динамика логистических издержек ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

«Таким образом, необходимо принять меры для оптимизации управления активами и обязательствами, чтобы восстановить эффективность логистической системы и обеспечить устойчивое развитие компании» [28].

Проведем расчет производительности ООО «Премиум» за 2022-2024 гг. в таблице 8

Таблица 8 – Расчет производительности ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	Период			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Производительность запасов	18,52	1,57	1,41	- 16,95	-0,16	-91,52	-10,19
Производительность рабочей силы	6,8	6,27	5,53	-0,53	-0,74	-7,79	-11,80
Производительность активов	0,72	0,67	0,61	-0,05	-0,06	-6,94	-8,96

Анализ данных таблицы показывает значительное снижение производительности по всем показателям. В 2022 году производительность

запасов составила 18,52, однако в 2023 году она резко упала до 1,57, что соответствует снижению на 91,52%. В 2024 году этот показатель продолжает оставаться низким, составив 1,41. Такое резкое падение может указывать на проблемы в управлении запасами или снижение спроса на продукцию.

Что касается производительности рабочей силы, то в 2022 году она составляла 6,8, но в 2023 году снизилась до 6,27, что соответствует уменьшению на 7,79%. В 2024 году производительность рабочей силы продолжает снижаться, достигнув 5,53, что указывает на снижение на 11,80% по сравнению с предыдущим годом. Это может свидетельствовать о недостаточной квалификации работников или о снижении их мотивации.

Производительность активов также демонстрирует отрицательную динамику. В 2022 году этот показатель составлял 0,72, в 2023 году он снизился до 0,67, а в 2024 году достиг 0,61. Снижение на 6,94% в 2023 году и на 8,96% в 2024 году может указывать на неэффективное использование активов или необходимость их обновления.

В целом, все три показателя показывают отрицательные темпы прироста, что свидетельствует о ухудшении общей эффективности. Необходимы меры по улучшению управления ресурсами и повышению квалификации работников для восстановления производительности.

На рисунке 16 представлена динамика производительности ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

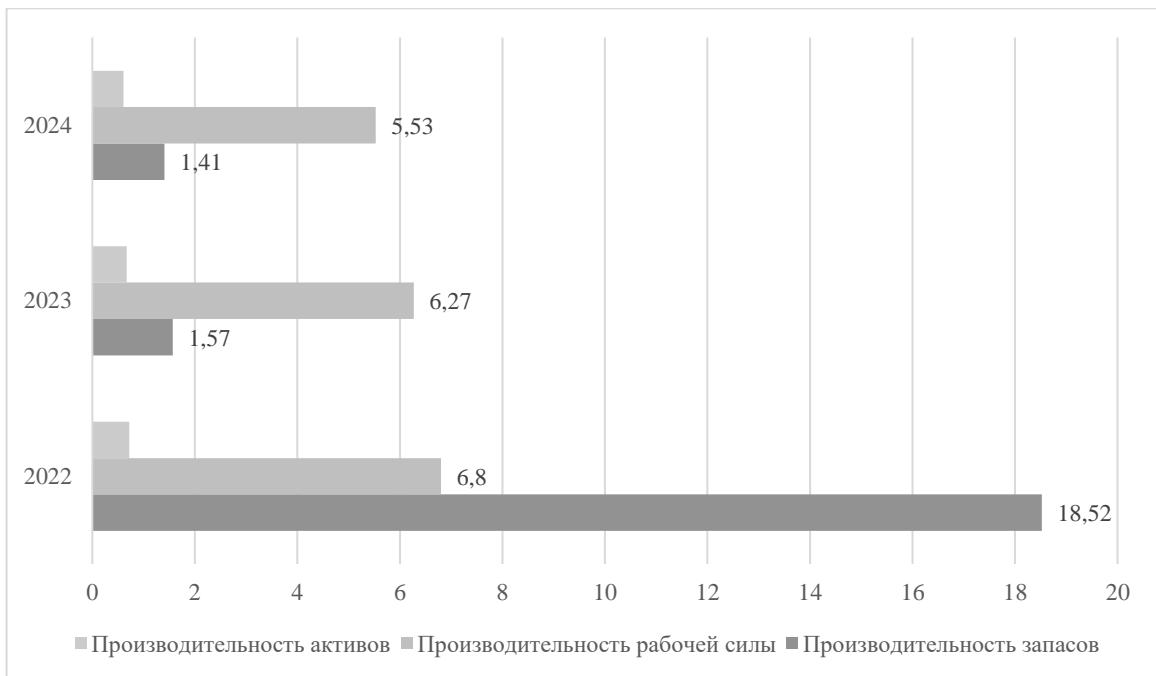


Рисунок 16 – Динамика производительности ООО «Премиум» за 2022-2024 гг.

Подводя итог второго раздела можно сделать вывод, что операционный и финансовый циклы ООО «Премиум» значительно увеличились, что указывает на задержки в процессе производства и реализации продукции. Это также свидетельствует о снижении ликвидности и ухудшении финансового состояния компании.

Увеличение всех категорий логистических издержек подтверждает недостаточную оптимизацию процессов управления запасами и логистики. Это приводит к росту издержек и требует внимания к вопросам оптимизации логистических процессов, улучшения координации между подразделениями и внедрения более эффективных стратегий управления запасами и транспортировкой.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум»

3.1 Предложения по повышению эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум»

На основании проведенного анализа эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум» и выявленных проблем, можно предложить мероприятия по повышению эффективности, включающее внедрение современной ERP-системы и внедрения регулярных совещаний между различными подразделениями.

Первое мероприятие – внедрение современной ERP-системы. ERP-система позволит автоматизировать процессы управления запасами, закупками, производством и продажами, что снизит вероятность ошибок и ускорит обработку данных, а также объединить все данные в одной системе, что обеспечит доступ к актуальной информации для всех подразделений, что улучшит координацию и принятие решений. Современные ERP-системы предлагают инструменты для анализа данных, что позволит более точно прогнозировать спрос, управлять запасами и оптимизировать процессы.

Фундаментальные позиции ERP-системы управления запасами и издержками представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Фундаментальные позиции ERP-системы управления запасами и издержками

Управление запасами	Управление издержками
Централизованное управление данными	Централизованное управление данными
Автоматизация процессов управления запасами	Автоматизация процессов учета и контроля издержек
Аналитика и прогнозирование	Анализ и контроль затрат по категориям
Оптимизация управления запасами	Оптимизация затрат и управление бюджетом
Интеграция с другими бизнес-процессами	Интеграция с финансовыми и бухгалтерскими процессами

Продолжение таблицы 9

Управление запасами	Управление издержками
Управление рисками и соответствие стандартам	Управление рисками и соответствие нормативам
Гибкость и масштабируемость	Гибкость и адаптация к изменениям в бизнес-среде
Управление отношениями с поставщиками	Управление отношениями с поставщиками и подрядчиками

Планирование необходимых ресурсов для предприятия представляет собой межфункциональный процесс, который требует от организации преодоления традиционных функциональных и локальных границ. Важно отметить, что все бизнес-процессы в компании взаимосвязаны. Более того, они не просто связаны, а информация, полученная из различных источников, объединяется в единую систему, что способствует более эффективной работе.

Этапы внедрения ERP-системы на предприятии:

- подготовительный этап;
- анализ текущих процессов;
- выбор ERP-системы;
- проектирование системы;
- миграция данных;
- обучение пользователей;
- тестирование системы;
- внедрение системы;
- оценка результатов;
- поддержка и обновление.

Чтобы выбрать наиболее подходящую ERP-систему для управления логистическими операциями на производстве, необходимо провести детальный анализ компании и определить ключевые критерии для информационной системы, которая сможет эффективно организовать производственный процесс.

В настоящее время рынок информационных технологий предлагает разнообразные решения от ведущих мировых разработчиков, среди которых особое место занимают 10 различных типов ERP-систем. Также существуют и отечественные разработки в этой области. Учитывая высокий уровень конкуренции, широкий выбор продуктов и текущую ситуацию на рынке, выбор информационной системы в значительной степени зависит от потребностей компании. Эти информационные продукты классифицируются по типу платформ, на которых они функционируют.

Приведем топ-10 ERP-систем для России.

«SAP ERP. Комплексная система планирования ресурсов предприятия (ERP) со встроенными интеллектуальными технологиями, среди которых ИИ, машинное обучение и расширенная аналитика. Помогает компаниям внедрять новые бизнес-модели, оперативно управлять изменениями в бизнесе, координировать внутренние и внешние ресурсы и использовать прогнозные возможности ИИ. Используется в крупных компаниях России

1C:ERP. Решение на платформе 1С:Предприятие для построения комплексных информационных систем управления деятельностью многопрофильных предприятий с учетом лучших мировых и отечественных практик автоматизации крупного и среднего бизнеса.

Microsoft Dynamics 365. CRM/ERP система с привычным майкрософтовским интерфейсом. Полная интеграция с платформой и приложениями MS. Содержит инструменты для управления продажами, маркетингом, сервисом и бизнес-процессами. Возможна работа с системой прямо из Outlook.

Галактика ERP. ERP-система, позволяющая оперативно решать управленические и учетные задачи, а также обеспечивать персонал предприятия достоверной информацией для оптимизации работы и максимальной эффективности. Система состоит из функциональных подсистем: управление и планирование производства; финансовое планирование, управленический учет; бухгалтерский и налоговый учет;

складской учет, управление логистикой; управление персоналом и кадровой политикой. Есть облачная версия» [26].

«Lexema-ERP. Автоматизированная система управления предприятием, позволяющая оперативно решать управленческие и учетные задачи. Состоит из набора взаимосвязанных программных модулей, каждый из которых ориентирован на решение специализированной группы задач. Разработана на Платформе Lexema (внесена в Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных)

ERP Монолит. Комплексное, интегрированное масштабируемое решение, позволяющее управлять ресурсами и моделировать реальные бизнес-процессы практически любой сложности.

Парус ERP. ERP-система для повышения эффективности планирования производства, управления закупками и заказами, финансами и персоналом, техническим обслуживанием и ремонтами. Есть облачная версия

КОМПАС. Облачная версия ERP-системы Компас. Доступны все модули. На компьютеры пользователей устанавливается небольшая клиентская часть

РосБизнесСофт ERP. ERP, которая позволяет автоматизировать большую часть производственных процессов, а также выстроить прозрачные взаимоотношения с поставщиками и клиентами. Технологические карты, заказ на производство, нормирование сырья, планирование графиков производств, закупки, складской учет и т.д.

ERPNext. Индийская open-source ERP-система. Полностью бесплатна. Полная функциональность управления бизнесом. Возможность управлять любой организацией, в любой отрасли и на любом рынке. Интеграция с популярными сервисами. Есть русская локализация и документация» [26].

Также при выборе подходящей ERP-системы важно учитывать размер производства компании. Многие крупные разработчики предлагают свои информационные решения для малых и средних предприятий, при этом сокращая функциональность основного продукта. В то же время

представители небольших компаний стремятся расширить функциональные возможности уже существующих информационных систем. В любом случае любое системное решение требует от организации внесения определенных изменений в управление производственными процессами и в работу компании в целом.

Для оценки предложенных ERP-систем было проведено анкетирование сотрудников – директор, главный бухгалтер и руководитель отдела логистики. Для выявления наиболее подходящего продукта экспертам была представлена анкета, в которой необходимо оценить предложенные информационные системы по 10-балльной шкале, начиная от наименее перспективного варианта и заканчивая наиболее перспективным. Результаты анкетирования для выявления подходящей ERP-системы для предприятия ООО «Премиум» представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты анкетирования для выявления подходящей ERP-системы для предприятия ООО «Премиум»

Наименование ERP-системы	Суммарный балл
SAP ERP	25
1C:ERP	29
Microsoft Dynamics 365	22
Галактика ERP	20
Lexema-ERP	18
ERP Монолит	17
Парус ERP	19
КОМПАС	16
РосБизнесСофт ERP	21
ERPNext	15

В представленной таблице оценены десять ERP-систем, среди которых 1C:ERP выделяется наивысшим баллом в 29, что свидетельствует о ее высокой функциональности и удовлетворенности пользователей. SAP ERP следует за ней с 25 баллами, подтверждая свою популярность среди крупных компаний благодаря мощным возможностям интеграции. Microsoft Dynamics 365 и

РосБизнесСофт ERP также показывают хорошие результаты, находясь в верхней части таблицы с 22 и 21 баллом соответственно.

Системы, такие как Галактика ERP и Парус ERP, имеют оценки около 20, что делает их конкурентоспособными, но менее предпочтительными по сравнению с лидерами. В то же время Lexema-ERP, ERP Монолит, КОМПАС и ERPNest получили наименьшие баллы, что может указывать на их ограниченные функциональные возможности и потенциальные риски для пользователей.

«1С:ERP Управление предприятием» является развитием наиболее массово применяемой в настоящее время в России и странах СНГ системы ERP-класса «1С:Управление производственным предприятием» редакции 1.3 (1С:УПП). В новом программном продукте учтен опыт, накопленный за 13 лет использования этой системы в масштабных проектах, насчитывающих сотни и тысячи рабочих мест.

Усовершенствованная технологическая платформа и система построенных на ней прикладных решений позволяют эффективно выполнять управление и учет на любом предприятии, вне зависимости от его рода деятельности, разветвленности структуры и численности сотрудников. В распоряжении руководителя и ответственных лиц весь набор инструментов для управления, операционной деятельности, учета и отчетности в полном соответствии с действующим законодательством и реальными потребностями бизнеса, а также встроенные средства развернутой бизнес-аналитики» [27].

«Для процесса управления складом предусмотрены следующие возможности:

- использование складов различной топологии, в том числе с выделением помещений и рабочих участков;
- разделение областей хранения в соответствии со складскими группами (молоко, рыба, мороженое, мебель и т. д.);

- возможность документального оформления отдельных складских операций ордерами независимо от оформления соответствующих финансовых документов;
- справочное ведение учета товаров на уровне складских ячеек;
- адресное хранение товаров на уровне складских ячеек с поддержкой различных стратегий оптимизации размещения и отбора;
- автоматизация внутреннего перемещения товаров;
- автоматизация внутреннего потребления;
- отражение операций сборки и разборки товаров;
- проведение и отражение результатов инвентаризации товаров на складах;
- поддержка терминалов сбора данных с использование мобильного рабочего места кассира;
- серийный учет товаров;
- управление запасами и поддержание складского остатка;
- возможность обособленного учета запасов на складах» [27].

««1С:ERP Управление предприятием» позволяет отражать материальные, трудовые и финансовые затраты. Оценка расходов в денежном выражении обеспечивает соизмеримое отражение потребления различных ресурсов по направлениям деятельности.

Основные возможности:

- учет и распределение номенклатурных затрат;
- регистрация и распределение постатейных расходов;
- списание затрат на выпуски без заказов на производство;
- формирование активов и пассивов;
- расчет себестоимости выпуска продукции;
- учет прочих расходов и доходов;
- распределение расходов на финансовый результат» [27].

«Программа позволяет регистрировать и распределять расходы, формирующие:

- себестоимость выпускаемой продукции – затраты включаются в себестоимость выпускаемой продукции (выполненных работ);
- стоимость оборотных активов – формирование полной стоимости приобретения и владения товарно-материальными ресурсами;
- стоимость внеоборотных активов – формирование стоимости будущих объектов основных средств и нематериальных активов, учет расходов на капитальное строительство и проведение НИОКР;
- финансовый результат – объектами учета выступают направления деятельности, организации (в том числе и в целях формирования прибылей и убытков организаций), центры ответственности в виде подразделений» [27].

«В зависимости от экономической трактовки в составе расходов предприятия выделяются следующие группы с разным порядком распределения:

- номенклатурные затраты – используются для отражения прямых расходов производственной деятельности с количественным измерением;
- постатейные расходы – используются для учета прямых и косвенных расходов, которые учитываются и распределяются только в суммовом выражении;
- формирование активов и пассивов – отражение операций, связанных с формированием активов или регистрацией обязательств, управление которыми ведется, как правило, в ручном режиме или сам факт регистрации, которых обусловлен требованиями по ведению учета» [27].

В целом, 1С:ERP представляет собой наиболее привлекательный вариант для предприятия ООО «Премиум».

Второе мероприятие – внедрение системы регулярных совещаний между различными подразделениями компании, а также создание межфункциональных команд, ориентированных на решение специфических задач.

Установление четкого графика регулярных совещаний между представителями различных отделов, таких как логистика, закупки, продажи и производство, является важным шагом в направлении улучшения координации. Эти встречи должны быть структурированы и иметь заранее определенную повестку, что позволит участникам подготовиться к обсуждению актуальных вопросов.

Основные цели совещаний:

- обсуждение текущих задач и проблем;
- обмен информацией;
- выявление узких мест;
- совместный поиск решений.

Формирование межфункциональных команд, состоящих из сотрудников различных подразделений, представляет собой еще один эффективный инструмент для улучшения координации в логистике. Эти команды могут быть созданы для работы над конкретными проектами или задачами, что позволяет использовать разнообразие навыков и знаний участников.

Ключевые аспекты создания межфункциональных команд:

- многообразие навыков и опыта;
- улучшение коммуникации;
- скорость принятия решений;
- фокус на результат.

В таблице 11 представлен план совещаний для повышения эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум»

Таблица 11 – План совещаний для повышения эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум»

Частота	Участники	Повестка
Еженедельно	Руководители отделов логистики, закупок, продаж и производства	Обсуждение текущих задач и проблем Обмен информацией о статусе проектов Выявление узких мест в логистических процессах Совместный поиск решений
Ежемесячно	Директор, главный бухгалтер, руководители всех отделов	Анализ результатов работы за месяц Обсуждение работы ERP-системы Оценка эффективности межфункциональных команд Определение новых стратегий и целей на следующий месяц
Ежеквартально	Все сотрудники компании	Подведение итогов работы за квартал Обсуждение внедрения новых технологий и систем Обмен опытом и лучшими практиками между подразделениями Планы на следующий квартал

В таблице 12 представлен перечень межфункциональных команд для повышения эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум».

Таблица 12 – Перечень межфункциональных команд для повышения эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум»

Наименование	Состав	Задачи
Команда по внедрению ERP-системы	Руководитель проекта, ИТ-специалисты, представители логистики, закупок и бухгалтерии	Анализ текущих процессов Выбор и проектирование ERP-системы Миграция данных и обучение пользователей
Команда по оптимизации логистических процессов	Сотрудники отдела логистики, закупок, продаж и производства	Выявление узких мест в логистических процессах Разработка предложений по улучшению координации Реализация совместных проектов
Команда по анализу и контролю затрат	Главный бухгалтер, финансовые аналитики, представители логистики	Анализ и контроль затрат по категориям Оптимизация бюджета и управление издержками Подготовка отчетов для руководства

Продолжение таблицы 12

Наименование	Состав	Задачи
Команда по обучению и развитию персонала	HR-менеджер, руководители отделов	Организация обучения для сотрудников по новым системам и процессам Разработка программ повышения квалификации Оценка эффективности обучения
Команда по инновациям и технологиям	IT-специалисты, представители всех отделов	Исследование новых технологий для улучшения логистических процессов Внедрение инновационных решений Оценка эффективности новых технологий

Таким образом, внедрение регулярных совещаний и создание межфункциональных команд представляют собой стратегически важные меры, направленные на улучшение координации в логистических процессах. Эти инициативы способствуют более эффективному взаимодействию между подразделениями, повышению уровня вовлеченности сотрудников и, в конечном итоге, улучшению общей производительности логистической системы компании.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

В результате исследования было принято решение, что компании ООО «Премиум» необходимо внедрить программу «1C:ERP Управление предприятием».

В таблице 13 представлен план реализации проекта по внедрению 1C:ERP на предприятие ООО «Премиум».

Таблица 13 – План реализации проекта по внедрению 1С:ERP на предприятие ООО «Премиум»

Наименование этапа	Результат
Выбор ERP-системы	Письменный отчет о выбранной ERP системе, ее преимущества и недостатки
Принятие решения о внедрении	Официальное решение с подписью директора
Расчет затрат на внедрение	Калькуляция издержек на внедрение проекта
Пробный запуск системы	Запуск системы во всех структурных подразделениях службы логистики организации для работы и обучения персонала
Покупка лицензии	Оплаченная лицензия
Внедрение ERP-системы на предприятие	ERP-система внедрена на предприятии

Для выбора наиболее подходящего продукта для ООО «Премиум» с целью оптимизации функций планирования логистических и общих затрат, компания ООО «1С» провела анализ потребностей организации и предложила внедрение программного обеспечения «1С:ERP Управление предприятием» с расширенными возможностями.

Это решение будет способствовать полному планированию и учету затрат. Затраты ООО «Премиум» на подготовку, приобретение, установку и настройку программного обеспечения «1С:ERP Управление предприятием» представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на внедрение 1С:ERP на предприятие ООО «Премиум»

Наименование этапа	Затраты, тыс. руб.
Концептуальный проект	150
Подготовка к опытной эксплуатации	100
Запуск в опытную эксплуатацию и поддержка на этапе опытной эксплуатации	200
Покупка лицензии	30
Обучение персонала	50
Итого	800

Таким образом, общие затраты для ООО «Премиум» составляют 800 тыс. руб.

Сокращение запасов при внедрении ERP-системы может составлять от 10% до 30%. Сокращение логистических издержек может составлять от 10% до 25%.

План сокращения запасов и логистических издержек ООО «Премиум» представлен в таблице 15.

Таблица 15 – План сокращения запасов и логистических издержек ООО «Премиум»

Наименование показателя, тыс. руб.	Факт	План	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп прироста, %
Запасы	3894051	2725836	1168215	42,9
Логистические издержки	5492	4119	1373	33,3

Анализ показателей запасов и логистических издержек показывает значительные изменения в их значениях. Запасы составляют 3 894 051 тыс. руб., что превышает плановые значения в 2 725 836 тыс. руб. на 1 168 215 тыс. руб., что соответствует темпу прироста в 42,9%.

Логистические издержки также демонстрируют положительную динамику, составив 5 492 тыс. руб. по сравнению с планом в 4 119 тыс. руб. Абсолютное отклонение составляет 1 373 тыс. руб., что соответствует темпу прироста в 33,3%.

На рисунке 17 представлена динамика сокращения запасов и логистических издержек ООО «Премиум».

Второе мероприятие по внедрению системы регулярных совещаний и создание межфункциональных команд предполагает повышение эффективности производительности запасов на 15%.

Анализ производительности запасов показывает, что фактический показатель составил 1,41 тыс. руб., что ниже планруемого уровня в 1,62 тыс. руб.

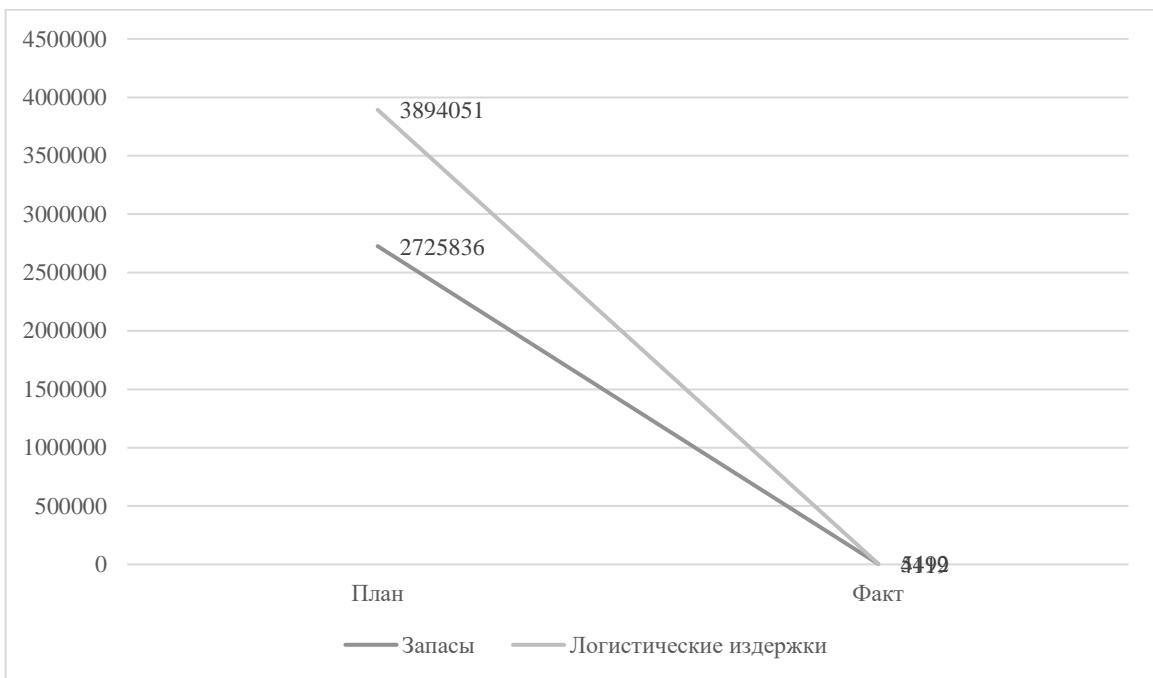


Рисунок 17 – Динамика сокращения запасов и логистических издержек ООО «Премиум»

План повышения эффективности производительности запасов ООО «Премиум» представлен в таблице 16.

Таблица 16 – План повышения эффективности производительности запасов ООО «Премиум»

Наименование показателя, тыс. руб.	Факт	План	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп прироста, %
Производительность запасов	1,41	1,62	0,21	14,9

Подводя итог третьего раздела можно сделать вывод, что основным мероприятием стало внедрение современной ERP-системы, которая позволит автоматизировать ключевые процессы, такие как управление запасами, закупками, производством и продажами. «Это, в свою очередь, снизит вероятность ошибок, ускорит обработку данных и обеспечит доступ к

актуальной информации для всех подразделений, что улучшит координацию и принятие решений.

Кроме того, для повышения координации в логистических процессах было предложено внедрение регулярных совещаний между различными подразделениями и создание межфункциональных команд. Эти меры направлены на улучшение взаимодействия между отделами, что позволит более эффективно решать текущие задачи и выявлять узкие места в процессах.

В результате анализа экономической эффективности предложенных мероприятий было установлено, что внедрение ERP-системы может привести к сокращению запасов на 10-30% и снижению логистических издержек на 10-25%.» [28]. Также было отмечено, что фактическая производительность запасов на уровне 1,41 тыс. руб. ниже запланированного значения в 1,62 тыс. руб., что указывает на необходимость дальнейшей работы по оптимизации процессов.

Таким образом, предложенные мероприятия по внедрению ERP-системы и улучшению координации в логистических процессах представляют собой стратегически важные шаги для повышения эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум». Эти инициативы не только способствуют улучшению текущих показателей, но и закладывают основу для устойчивого роста и развития компании в будущем.

Заключение

В ходе выполнения бакалаврской работы на тему «Повышение эффективности функционирования логистической системы организации» был проведен комплексный анализ логистической деятельности ООО «Премиум», специализирующегося на строительстве инженерных коммуникаций для водоснабжения, водоотведения и газоснабжения.

В рамках исследования были рассмотрены теоретические аспекты логистических систем, включая их классификацию, задачи и ключевые показатели эффективности. Проведенный анализ текущего состояния логистической системы ООО «Премиум» позволил выявить, что операционный и финансовый циклы ООО «Премиум» значительно увеличились, что указывает на задержки в процессе производства и реализации продукции. Это также свидетельствует о снижении ликвидности и ухудшении финансового состояния компании.

Увеличение всех категорий логистических издержек подтверждает недостаточную оптимизацию процессов управления запасами и логистики. Это приводит к росту издержек и требует внимания к вопросам оптимизации логистических процессов, улучшения координации между подразделениями и внедрения более эффективных стратегий управления запасами и транспортировкой.

Для повышения эффективности логистических процессов были предложены конкретные мероприятия, включающие:

- внедрение системы управления транспортировкой с использованием GPS-мониторинга и оптимизации маршрутов;
- внедрение системы регулярных совещаний между различными подразделениями компании, а также создание межфункциональных команд, ориентированных на решение специфических задач.

Основным мероприятием стало внедрение современной ERP-системы, которая позволит автоматизировать ключевые процессы, такие как

управление запасами, закупками, производством и продажами. Это, в свою очередь, снизит вероятность ошибок, ускорит обработку данных и обеспечит доступ к актуальной информации для всех подразделений, что улучшит координацию и принятие решений.

Кроме того, для повышения координации в логистических процессах было предложено внедрение регулярных совещаний между различными подразделениями и создание межфункциональных команд. Эти меры направлены на улучшение взаимодействия между отделами, что позволит более эффективно решать текущие задачи и выявлять узкие места в процессах.

В результате анализа экономической эффективности предложенных мероприятий было установлено, что внедрение ERP-системы может привести к сокращению запасов на 10-30% и снижению логистических издержек на 10-25%. Также было отмечено, что фактическая производительность запасов на уровне 1,41 тыс. руб. ниже запланированного значения в 1,62 тыс. руб., что указывает на необходимость дальнейшей работы по оптимизации процессов.

Таким образом, предложенные мероприятия по внедрению ERP-системы и улучшению координации в логистических процессах представляют собой стратегически важные шаги для повышения эффективности функционирования логистической системы ООО «Премиум». Эти инициативы не только способствуют улучшению текущих показателей, но и закладывают основу для устойчивого роста и развития компании в будущем.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Афанасенко, И. Д. Логистика снабжения: учебник для вузов / И. Д. Афанасенко, В. В. Борисова. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2022. – 352 с.
2. Балашов, А. И. Методы повышения эффективности логистических систем предприятий / А. И. Балашов, Е. В. Петрова // Логистика и управление цепями поставок. – 2023. – № 3 (104). – С. 45–54.
3. Воронов, В. И. Цифровизация логистических процессов как фактор повышения эффективности / В. И. Воронов // Транспортное дело России. – 2022. – № 5. – С. 112–115.
4. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для бакалавров / А. М. Гаджинский. – 22-е изд. – М.: Дашков и К°, 2023. – 420 с.
5. Григорьев, А. В. Логистические системы: организация и управление / А. В. Григорьев. – М.: Инфра-М, 2023. – 320 с. – (Определение: «Организованная структура, которая включает в себя все этапы движения товаров от производителя до конечного потребителя, обеспечивая оптимизацию затрат и времени»).
6. Григорьев, М. Н. Оптимизация логистических издержек в условиях нестабильности / М. Н. Григорьев, А. А. Долгов // Вестник университета. – 2024. – № 1. – С. 78–85.
7. Дыbsкая, В. В. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В. В. Дыbsкая, В. И. Сергеев. – М.: Эксмо, 2022. – 944 с. – (Определение: «Совокупность процессов, обеспечивающих эффективное управление движением товаров и информации»).
8. Егорова, Е. Н. Инновационные технологии в управлении логистическими системами / Е. Н. Егорова // Инновации в менеджменте. – 2020. – № 4 (32). – С. 56–64.

9. Залманова, М. Е. Логистические системы: теория и практика / М. Е. Залманова, О. А. Новиков. – М.: Инфра-М, 2020. – 288 с.
10. Кузнецов, А. А. Современные логистические системы: принципы построения / А. А. Кузнецов. – СПб.: Питер, 2024. – 256 с. – (Определение: «Совокупность взаимосвязанных процессов, направленных на управление движением товаров, информации и финансовых потоков с целью удовлетворения потребностей потребителей»).
11. Кузнецов, К. В. Анализ ключевых показателей эффективности (KPI) в логистике / К. В. Кузнецов // Логистика сегодня. – 2022. – № 2. – С. 34–42.
12. Ларина, О. Г. Применение искусственного интеллекта в логистических системах / О. Г. Ларина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 5. – С. 102–107.
13. Левкин, Г. Г. Управление логистическими системами: учебное пособие / Г. Г. Левкин. – М.: КноРус, 2024. – 256 с.
14. Миротин, Л. Б. Эффективность логистических систем: учебное пособие / Л. Б. Миротин, А. Г. Некрасов. – М.: Юрайт, 2023. – 318 с.
15. Морозов, Д. С. Управление рисками в логистических цепях поставок / Д. С. Морозов // Российское предпринимательство. – 2023. – Т. 23, № 3. – С. 89–100.
16. Неруш, Ю. М. Логистика: учебник для вузов / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2024. – 448 с.
17. Орлова, Л. М. Методы снижения логистических затрат на предприятии / Л. М. Орлова // Экономический анализ: теория и практика. – 2020. – № 11. – С. 67–79.
18. Прокофьева, Т. А. Логистика: современные тенденции управления / Т. А. Прокофьева, В. В. Кулишов. – СПб.: Питер, 2022. – 304 с.
19. Савенкова, Т. И. Логистическая аналитика и big data в управлении цепями поставок / Т. И. Савенкова // Бизнес-информатика. – 2024. – № 1 (55). – С. 50–60.

20. Сергеев, В. И. Управление цепями поставок: учебник / В. И. Сергеев. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2023. – 526 с.
21. Смирнов, И. В. Логистические цепи поставок: теория и практика / И. В. Смирнов. – М.: Дашков и К°, 2024. – 280 с. – (Определение: «Комплекс взаимосвязанных элементов, обеспечивающих планирование, реализацию и контроль эффективного движения товаров и услуг от точки происхождения до точки потребления»).
22. Стерлигова, А. Н. Управление запасами в цепях поставок / А. Н. Стерлигова. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 430 с.
23. Тымуль, Е. И. Динамика логистических систем: монография / Е. И. Тымуль. – М.: КноРус, 2022. – 198 с. – (Определение: «Сложная, динамичная система управления, целью которой является осуществление товарооборотения для удовлетворения потребностей клиентов»).
24. Федоров, А. В. Автоматизация складской логистики: современные решения / А. В. Федоров // Логистика. – 2023. – № 6. – С. 22–28.
25. Премиум [Электронный ресурс]. URL: <https://sm-prm.ru/> (дата обращения 28.09.2025).
26. Clouderp [Электронный ресурс]. URL: <https://clouderp.ru/tools/erp> (дата обращения 28.09.2025).
27. 1C:Предприятие 8 [Электронный ресурс]. URL: <https://v8.1c.ru/erp/> (дата обращения 28.09.2025).
28. DeepSeek [Электронный ресурс]. URL: <https://deepseek-ai.ru/> (дата обращения 28.09.2025).