

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга

Обучающийся

В.М. Аверушкина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, профессор Д.Л. Савенков

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

Тольятти 2025

Аннотация

Выпускная квалификационная работа посвящена изучению темы «Повышение эффективности логистической системы на основе внедрения инструментов контроллинга», данная тема имеет большое значение для организации, так как развитие логистики и контроля материальных потоков помогают существенно улучить качество работы предприятия, а эффективное управление логистическими процессами непосредственно сказывается на их конкурентоспособности и финансовой устойчивости. Современный рынок диктует свои условия, отмеченные высокой конкуренцией и быстрыми изменениями, оптимизация эффективности логистической системы приобретает решающее значение для организаций, а проведенные теоретические и практические исследования позволяют отечественным предприятиям занять лидирующее место в логистической деятельности, адаптироваться к изменениям внешней среды и достигать стратегических целей.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании и оптимизации эффективности логистической системы посредством внедрения инструментов контроллинга в российских организациях.

Бакалаврская работа изложена на 58 стр. текста, состоит из введения, трех глав и заключения, включает в себя 8 таблиц, 13 рисунков, 3 приложения. Список литературы включает 28 наименования, в том числе 5 на иностранном языке.

В первой главе изучены теоретические исследования сущности логистической системы компании, а также роль контроллинга в рамках данной логистической системы.

Во второй главе изучен организационно-экономический анализ и дана оценка логистической системы в компании, с подробным описанием выявленных уязвимостей.

В третьей главе разработаны рекомендации по улучшению логистической составляющей компании с применением мер эффективного контроллинга и выявлением оценки экономического эффекта от внедренных мероприятий.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы логистической системы	6
1.1 История, понятия и функции логистической системы	6
1.2 Виды, задачи и направления логистической системы	9
1.3 История и понятия систем контроллинга в логистике	17
1.4 Виды, задачи, функции и направления систем контроллинга в логистике	19
2 Анализ текущего состояния логистической системы ООО «Мосрезерв» ...	23
2.1 Краткая финансово-экономическая и организационная характеристика ООО «Мосрезерв»	23
2.2 Анализ эффективности работы логистической системы ООО «Мосрезерв»	31
3 Рекомендации по улучшению логистической системы ООО «Мосрезерв» с использованием инструментов контроллинга	43
3.1 Рекомендации по совершенствованию логистической системы ООО «Мосрезерв»	43
3.2 Анализ полученных результатов и их влияние на экономическую деятельность ООО «Мосрезерв»	48
Заключение	52
Список используемых источников	54
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Мосрезерв» за 2024 г.	57
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Мосрезерв» за 2024 год.	58
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Мосрезерв» за 2023 год.	59

Введение

«Логистика – это наука о планировании, организации, управлении и контроле движения материальных и информационных потоков в пространстве и во времени от их первичного источника до конечного потребителя», – такое определение дает доктор физико-математических наук Марусева И. В. в своей книге «Логистика. Краткий курс».

Логистическая система – одно из основных понятий логистики. В связи с экономическими, политическими изменениями в современном мире нарушились налаженные цепочки поставок сырья и материалов, товаров. Санкции, введенные против нашей страны, вынуждают производителей искать новых поставщиков сырья и материалов, а также новые рынки сбыта готовой продукции и способы доставки. Таким образом, формируются новые логистические системы.

Тема работы очень интересна и актуальна. Ведь любое торговое или производственное предприятие, осуществляющее финансово-экономическую, производственную, коммерческую деятельность, является логистической системой. Цель логистической системы предприятия – увеличение прибыли и снижение затрат. Внедрение контроллинга способствует снижению затрат на логистические процессы и более эффективному управлению материальными и финансовыми потоками на всех этапах экономической деятельности.

Объектом исследования является компания ООО «Мосрезерв», предметом – логистическая система данного предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в анализе повышения эффективности логистической системы посредством внедрения инструментов контроллинга. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить историю происхождения логистики как науки и ее влияние на экономическую деятельность;

- изучить организационную структуру логистических систем контроллинга в ООО «Мосрезерв»;
- провести анализ текущего состояния логистической системы, функционирующей в исследуемом предприятии;
- собрать анализ для выявления существующих проблем, определить основные факторы, влияющие на данные проблемы;
- разработать модель внедрения контроллинга в логистическую систему, включая этапы реализации, необходимые ресурсы и ответственных;
- установить критерии и показатели для оценки эффективности контроллинга, а также спрогнозировать ожидаемые результаты и выгоды от его внедрения;
- провести анализ и оценку разработанным рекомендациям по оптимизации логистических процессов с использованием инструментов контроллинга.

1 Теоретические основы логистической системы

1.1 История, понятия и функции логистической системы

Считается, что термин логистика начинает свои корни в Византийской империи и происходит от латинского корня «*log*» – считать, мыслить, но другие источники полагают, что понятие логистика происходит от французского слова «*loger*», что означает, искусство организовывать лагерь или простой войска. Существовали войска и была служба специального назначения, роль которой заключалась в пополнении запасов оружия, провианта, боеприпасов, что весьма сравнимо с нынешней службой дистрибуции в крупных компаниях. Изначально логистика зарождалась как отрасль военного искусства и внесла большой вклад в мировую историю, например, благодаря грамотным и слаженным действиям специалистов по логистике, была организована Тегеранская конференция лидеров трех государств, операция по подготовке получила название «Тридцатое направление», в которой были разработаны маршруты доставки спецтранспорта, продуктов питания и воды. После второй мировой войны логистика была выделена как отдельная экономическая область, для обработки, комплектования и транспортировки заказов.

В мире все время возникают материальные потоки, между компаниями, между компаниями и клиентами, поэтому с каждым днем все больше появляется потребность в умении грамотно организовывать эти потоки. Современный мир и современная логистика движутся в ногу со временем, если раньше материальные потоки увеличивались по мере международной торговли, то после 2020 года произошел резкий рост количества доставок у компаний внутри страны, это означает что появилась необходимость вводить новые меры и инструменты контроллинга которые позволяют организовать движение материальных потоков, транспортных средств, людей и связанной с ними информацией.

Роль логистики в настоящее время постоянно растет. В нашей стране активно развивается промышленность, многие товары, которые ранее закупались за рубежом, сейчас производятся внутри страны. Для их производства необходимо закупать оборудование, сырье и материалы, осуществлять своевременное пополнение запасов. Необходимо также осуществлять складское хранение сырья, материалов и готовой продукции. Происходит развитие складской логистики. Огромная территория России, разветвленная сеть автомобильных и железных дорог, строительство новых дорог способствует развитию транспортной логистики.

Таким образом, логистика помогает синхронизации процессов закупки, складирования и транспортировки сырья, материалов и товаров. Грамотно выстроенная логистика позволяет снизить издержки, увеличить прибыль, рентабельность и повысить привлекательность предприятия перед клиентами.

Логистика позволяет контролировать и управлять не только материальными потоками, но и финансовыми, и информационными. Контроль финансовых потоков предприятия позволяет обеспечивать его финансовую устойчивость.

Использование современных информационных технологий позволяет повысить эффективность логистических процессов, позволяет управлять закупками, сокращает время на выполнение заказов, способствует более эффективному управлению цепочками поставок, снижает вероятность ошибок, связанных с ручным вводом информации. Внедрение специализированного программного обеспечения не только позволяет оптимизировать внутренние процессы предприятия, но и формирует дополнительные преимущества перед конкурентами.

За рубежом логистика уже давно является практическим инструментом бизнеса.

Понятие логистики в США:

«Логистика – процесс планирования, организации и контроля эффективного движения и хранения товаров (сырья, полуфабрикатов и готовой

продукции), услуг и связанной с ними информации от точки их возникновения до точки потребления с целью удовлетворения требований потребителей» [23].

Следующее понятие выдвинули коллеги из Франции:

«Логистика – совокупность нескольких видов деятельности, осуществляемых с целью доставки необходимого количества товара в определенное время, в определенное место, где существует конкретная потребность в данном товаре, с минимальными издержками» [23].

«Как видно, понятие французских специалистов объясняет, что такое эффективное перемещение и хранение, но не дает точного определения о каких издержках идет речь. Поэтому мы прибегнем к третьему понятию, которое нам предоставили логисты из Германии: [23]».

«Логистика – определяемая для каждого предприятия система управления (оптимизации, максимизации прибыли) внутренними и внешними материальными потоками на различных стадиях от закупки сырья и процесса производства до доставки готовой продукции потребителям, включающая также информационную систему, которая обеспечивает связь между указанными задачами» [23].

Следует подчеркнуть, что логистика изначально наилучшим образом развивалась в Японии и Германии. Это произошло благодаря наличию в этих странах стабильных групп промышленных и производственных компаний, между которыми наблюдались активные материальные потоки.

Теперь дадим окончательное и современное определение логистики:

Современная логистика – это совокупность методов управления материальных и связанных с ними информационных потоков, целью которой является доставка необходимого количества материалов и товаров в определенное время и в определенное место. Критериями современной логистики являются минимизация издержек и максимальная прибыль. Производится в логистической системе, которая может быть определена для каждого потребителя и при условии обеспечения заданного уровня времени и удобства потребителя.

Главная задача логистики состоит в том, чтобы сделать управление потоками товаров, данных и денежных средств максимально эффективным на всех этапах доставки продукции к конечному потребителю. Это достигается благодаря соблюдению нескольких факторов. Во-первых, необходимо обеспечить непрерывный обмен информацией между всеми участниками процесса. Во-вторых, необходимо оптимизировать рутинные процессы и довести их до автоматизации, это поможет упростить и ускорить производимые операции. В-третьих, обеспечить тесное сотрудничество между всеми звеньями цепочки поставок, от производителя до конечного покупателя. Организация такого подхода гарантирует слаженную работу всех элементов логистической системы, позволяет оперативно реагировать на изменения рынка и внешних условий, обеспечивает непрерывность, стабильность и точность поставок при одновременной минимизации расходов.

1.2 Виды, задачи и направления логистической системы

Логистика делится на основные виды, такие как:

- закупочная,
- производственная,
- сбытовая,
- обратная,
- складская,
- транспортная.

Закупочная логистика, она же снабженческая, отвечает за анализ и выбор поставщиков в компании, производит заключение договоров поставок, управляет складскими запасами, организует транспортировку, хранение и размещение товаров на складах.

Главная задача закупочной деятельности состоит в том, чтобы правильно выбрать поставщиков. От того как правильно мы выбрали поставщика товара, зависит дальнейшая эффективность и надежность процессов поставки.

Закупочная логистика выдвигает требования как к поставщику, так и к товару. Часто считается, что главным при выборе поставщика является соотношение цены товара с его качеством, но это не всегда так, минимальная цена или высокое качество не всегда являются приоритетными требованиями при закупках. Важно, чтобы при доставке товаров была стабильность, мы должны получить бесперебойную доставку в соответствии с графиком, товар при транспортировке должен быть упакован соответствующим образом, с необходимыми документами, сертификатами, требования к таре или упаковке должны соответствовать законодательству Российской Федерации.

Для оценки качества поставщика необходимо использовать соответствующие методы:

- метод доминирующих характеристик,
- метод категорийных предпочтений,
- метод взвешенных оценок,
- метод иерархии (парных сравнений),
- метод рейтинговых (балльных) оценок.

У каждого из представленных методов есть свои плюсы и минусы. Поэтому специалистам по закупкам необходимо правильно выбрать важные факторы сравнения для компании и оценить поставщиков, чтобы повысить объективность и прозрачность процесса закупок.

Грамотно выстроенный процесс закупок, хорошие взаимоотношения с поставщиком позволяют снизить затраты, повысить качество товаров, а также обеспечить стабильность поставок. Классический процесс закупок представлен на рисунке 1.

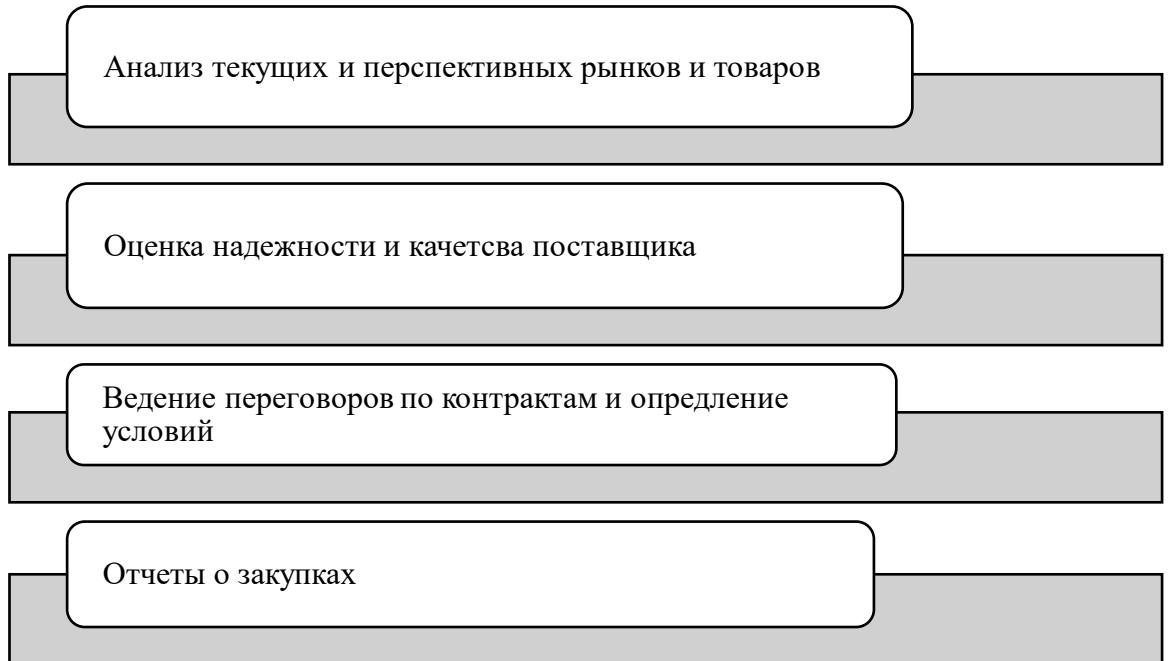


Рисунок 1 - Процесс закупок в логистике

Представленный на рисунке процесс закупок позволяет снизить затраты, укрепить конкурентные позиции, обеспечить долгосрочную перспективу и устойчивое развитие бизнеса.

Производственная логистика занимается процессами внутри предприятия, организовывает составление производственных графиков, планирует потребность в материалах и организует движение материалов между подразделениями предприятия, также в задачи производственной логистики входит моделирование производственных процессов с использованием цифровых технологий, например, создание цифровых двойников – виртуальных моделей реальных процессов, это позволяет предприятиям проводить симуляции, выявлять узкие места и оптимизировать потоки материалов.

Сбытовая логистика занимается управлением цепочкой поставок и прогнозированием спроса, данные мероприятия, позволяют эффективно планировать прием заказов от клиентов и обрабатывать их. Это, в свою очередь, способствует оптимизации управления запасами готовой продукции,

обеспечивая необходимый уровень хранения и организации доставки. Кроме того, важно уделять внимание послепродажному обслуживанию, что способствует повышению удовлетворенности клиентов и укреплению их лояльности к компании.

Обратная логистика начала активно развиваться с ростом популярности маркетплейсов. Когда товар доставляется в пункт выдачи заказов, клиенты часто заказывают несколько изделий, например, одежду, в различных цветах и размерах. В случае, если какой-либо из товаров не подошел, его необходимо вернуть на склад – именно этим и занимается обратная логистика.

Кроме того, обратная логистика организует доставку многоразовой тары, а также обработку товаров с истекшим сроком годности или продукции, которая больше не может быть использована и требует утилизации. Также она отвечает за прием непроданных и сезонных товаров для их замены на новые партии, что является частью производственной логистики.

Складская логистика занимается такими процессами как, приемка, хранение, комплектация и отгрузка товаров. Очень важно вводить электронные технологии для управления складскими процессами для обеспечения качественного контроля. В современном мире создано множество видов программного обеспечения для автоматизации процессов учета и управления запасами. Введение сканеров штрих-кодов и RFID (Radio Frequency Identification) позволяет автоматически отслеживать товары на складе в режиме реального времени и существенно ускоряет процесс проведения инвентаризации.

Склад представляет собой структурно обособленное логистическое звено, основным назначением которого является обеспечение системного хранения материальных ресурсов в специально оборудованном помещении с соблюдением регламентированной технологии. Его функционирование осуществляется с использованием специализированных технических средств и находится под контролем персонала, ответственного за организацию складских операций. В условиях современной логистики склад

не ограничивается исключительно функцией хранения, а выполняет более широкий спектр задач, включая приём, сортировку, консолидацию, комплектацию, учёт и подготовку товаров к последующей транспортировке. Таким образом, он выступает не просто как физическое пространство, но и как элемент управляемой логистической инфраструктуры, обеспечивающий непрерывность материального потока и оптимизацию уровня запасов в системе снабжения.

Складирование является неотъемлемым этапом логистического цикла каждого товарного продукта. На протяжении всего жизненного цикла – от момента производства до конечного потребления – материальные ресурсы в обязательном порядке проходят стадию хранения, обеспечивающую упорядоченность движения, сохранность товарных свойств и синхронизацию спроса и предложения.

Транспортная логистика занимается организацией доставки материалов и товаров, может осуществляться посредством использования различных видов транспорта:

- железнодорожный транспорт,
- автомобильный транспорт,
- морской транспорт,
- авиационный транспорт
- трубопроводный транспорт.

В зависимости от объема, сроков доставки и удаленности подбирается оптимальный вид транспорта для доставки грузов. Самым надежным и рентабельным способом перемещения грузов на дальние расстояния в нашей стране была и остается доставка посредством использования поездов. Ее отличает от других видов доставок высокая грузоподъемность и предсказуемость графика. Следующим выбором для компании является доставка с помощью автомобильного транспорта. Данный вид позволяет обеспечить доставку по принципу «от двери до двери», это удобно

для доставки небольших и срочных грузов. Самым быстрой является доставка посредством самолетов, это позволяет доставлять товары с ограниченным сроком хранения и осуществлять доставку в регионы нашей большой страны, где другие виды транспорта не доступны. Доставка с помощью морского транспорта позволяет перевозить большие партии товаров между континентами. Ну и последний вид, это трубопроводный, он организует доставку жидких и газообразных веществ.

Современная логистическая система предприятия формируется на основе взаимосвязанных элементов, включающих материальные ресурсы, информационные потоки и инфраструктурные компоненты, каждый из которых выступает в роли самостоятельного объекта в пределах более широкой транспортно-логистической макросистемы. Основу этой системы составляют как линейные элементы инфраструктуры – транспортные магистрали различного типа (автомобильные, железнодорожные, воздушные и морские), – так и узловые точки, обеспечивающие пространственную переработку, сортировку и приём грузов. К числу таких узловых компонентов относятся станции, терминалы, складские комплексы, распределительные и логистические центры, а также объекты с многофункциональной инфраструктурой, обеспечивающие накопление, транзит, модификацию и переупаковку продукции.

Для полноценного функционирования логистических процессов важнейшее значение приобретает институциональная и информационная инфраструктура, включающая здания, сооружения, оборудование, а также нормативные регламенты, протоколы передачи данных и цифровые платформы, обеспечивающие непрерывный мониторинг, аналитическую обработку и защиту логистической информации. Такие элементы определяют устойчивость связей между пунктами отправления и получения грузов, а также задают параметры функционирования всей системы в условиях многокомпонентной среды, охватывающей экономические, технологические и экологические аспекты.

Помимо вышеперечисленных видов логистика разделяется на два направления:

- аналитическое,
- материальное.

Аналитическое направление логистики – это анализ и управление информационными потоками.

Одним из главных пунктов аналитического направления логистики является исследование и оценка поставщиков. Необходимо не только выбрать надежных партнеров, но и разработать взаимовыгодные условия поставок. Необходимо провести анализ поставщиков по условиям поставки, по условиям оплаты, по срокам выполнения заказов. Надежные поставщики обеспечивают бесперебойные поставки сырья, оборудования, материалов, что в свою очередь способствует успешной работе предприятия. Аналитическая работа с поставщиками выполняет функции не только оперативного контроллинга, но и стратегического.

Важным элементом аналитического направления логистики является прогнозирование спроса, обеспечивающее оперативное и адекватное реагирование на изменение в потребительских предпочтениях и рыночных условиях.

Следующим пунктом аналитической логистики является расчет оптимальных запасов сырья и материалов, необходимых для обеспечения процесса производства готовой продукции. Снижение запасов ведет к снижению объемов производства, а увеличение – к отвлечению оборотных средств, что в свою очередь способствует снижению финансовой стабильности предприятия.

Оптимизация издержек, связанных с хранением запасов и транспортировкой готовой продукции конечному потребителю – следующий пункт аналитического направления логистики. Выбор транспортных средств, оптимизация маршрутов доставки, составление графиков доставки позволяет

координировать работу всех элементов логистической системы, снизить затраты, повысить качество обслуживания клиентов.

Одним из пунктов аналитической логистики является организация документооборота.

Материальное направление логистики – это процесс, включающий несколько этапов, каждый из которых важен для обеспечения эффективной работы логистической системы предприятия.

Первый этап – упаковка и подготовка готовой продукции и товаров к транспортировке. Здесь очень важно обеспечить сохранность продукции и товаров по качеству, и количеству, избежать повреждений и потерь.

Второй этап – транспортировка, на котором осуществляется доставка товаров от предприятия – производителя до потребителя. На данном этапе осуществляется выбор транспортных средств, обеспечивающих своевременную доставку и сохранность в пути, выбираются, оптимальные маршруты перевозки.

Третий этап – организация хранения и распределения товаров.

Как отмечает автор книги «Складская логистика» Маликова Т. Е.: «Эффективность любой логистической системы зависит не только от характера промышленного и транспортного производства, но и от складского хозяйства.» На данном этапе необходимо осуществить приемку товаров по количеству, провести размещение, учет, проверить качество и подготовить к реализации. Необходимо особое внимание уделять приему и хранению возвращенных товаров, тары, организации погрузочно-разгрузочных работ, переработке и вывозу отходов. Оптимизация перечисленных процессов позволит повысить экономическую эффективность логистической системы предприятия.

Сущность логистики.

Во-первых, логистика как научно-практическое направление представляет собой междисциплинарное поле, опирающееся на синтез инженерно-технологических, экономических и информационных знаний,

что позволяет эффективно управлять потоками ресурсов с целью повышения производительности и конкурентоспособности бизнеса.

Во-вторых, логистика как система – это целенаправленно организованная совокупность средств и методов, обеспечивающая на определённой территории производство, обработку, хранение и доставку продукции в соответствии с требованиями рынка.

В-третьих, логистика как управлеченческая функция охватывает весь спектр действий – от стратегического планирования закупок и производства до дистрибуции и конечной доставки, с фокусом на оптимизацию затрат, сокращение капиталоёмкости операций и повышение адаптивности к изменениям спроса.

Таким образом, логистическая система предприятия представляет собой иерархически организованную и функционально гибкую структуру, интегрированную в макроэкономическое пространство, способную трансформироваться под влиянием внешних и внутренних факторов с целью устойчивого удовлетворения рыночного спроса при минимизации логистических издержек.

1.3 История и понятия систем контроллинга в логистике

Согласно источникам, слово контроллинг происходит от английского слова Control, обозначающее глагол - управлять, руководить, контролировать [13].

История развития идеи контроллинга насчитывает тысячелетнюю историю, еще с древних времен и по сегодняшний день происходит совершенствование системы управления, но первое задокументированное проявление контроллинга как области государственного управления было зарегистрировано только в Англии в XV веке. Тогда существовала должность специалиста – контроллера, в обязанности которого входило документирование и контроль денежных и товарных потоков. Следующий этап

развития контроллинга начинается в США, там в 1778 году законодательно было учреждено ведомство, в задачи которого входило управление хозяйством и контролем за использованием средств государства. Планомерное развитие контроллинга с 1880 года начинает происходить во всем мире. Сначала должность контролера по финансово-экономическим вопросам вводит американская железнодорожная компания, далее использование контроллинга для решения экономических задач используют и другие предприятия.

Первая профессиональная организация контроллеров появляется только в 1931 году, Институт контроллеров Америки. Благодаря своей работе ей удалось систематизировать задачи контроллинга [14].

Внедрение передовых информационных технологий в современном мире, это неотъемлемая часть бизнес-процесса в организации. Информационные технологии позволяют оптимизировать процессы хранения и передачи данных, что в свою очередь минимизирует издержки в деятельности предприятия. Своевременное обновление и установка программного обеспечения позволяет осуществлять долгосрочное планирование и контроль за всеми видами производственных процессов

Современные системы контроллинга на предприятии позволяют достичь следующих показателей:

- улучшение эффективности,
- принятие обоснованных решений,
- снижение затрат,
- повышение уровня обслуживания клиентов,
- адаптация к изменениям на рынке,
- соблюдение нормативных требований,
- интеграция с другими системами.

Для точного анализа о состоянии материальных потоков в организации, необходимо своевременно предоставлять актуальную информацию,

это поможет менеджерам принимать обоснованные решения по оптимизации запасов и планированию ресурсов.

Анализ затрат позволяет выявить излишние расходы и сократить лишние затраты.

Мы уже отмечали важность быстрой и точной доставки, контроллинг в данном показателе поможет повысить уровень удовлетворенности клиентов.

В условиях быстро меняющейся бизнес-среды контроллинг позволяет оперативно реагировать на изменения спроса, новые тенденции и технологии, что обеспечивает гибкость и конкурентоспособность компании.

Внедрение контроллинга помогает обеспечить соответствие логистических процессов законодательным и отраслевым стандартам, что минимизирует риски штрафов и репутационных потерь.

Система контроллинга на предприятии может быть внедрена посредством интеграции других систем управления, например, ERP или CRM, системы могут быть интегрированы между собой, например, АМО CRM интегрируется с облачной платформой для управления складскими запасами МойСклад, данная система предназначена для автоматизации процессов малого и среднего бизнеса.

Благодаря внедрению систем контроллинга на предприятии можно добиться улучшений в управлении всеми видами материальных потоков, это в свою очередь позволит обеспечить рост и развитие компаний.

1.4 Виды, задачи, функции и направления систем контроллинга в логистике

Управление логистической системой включает в себя функции планирования, учета, анализа и контроля логистических потоков, объединяя их в единую систему. Основной задачей контроля является выявление и устранение узких мест в функционировании логистической системы

компании, а также обеспечение достижения положительных результатов в соответствии с логистической стратегией.

Опыт использования концепции контроля в корпоративной логистике определил два ключевых типа контроля, что отражено на рисунке 2.



Рисунок 2 - Основные виды контроллинга

Из приведённой схемы следует, что система контроллинга на предприятии подразделяется на два ключевых направления: стратегическое и оперативное. Такая классификация отражает двойственную природу управленческой поддержки, обеспечиваемой функцией контроллинга, где каждое из направлений выполняет свою особую роль. Стратегический контроллинг ориентирован на долгосрочное планирование, выработку целей, анализ макросреды и обеспечение устойчивости развития предприятия в перспективе. Оперативный контроллинг, в свою очередь, сфокусирован на текущем управлении ресурсами, выполнении краткосрочных задач и контроле за реализацией планов в рамках установленного бюджета. Подобное разграничение позволяет выстроить целостную систему управления, в которой

сочетаются как адаптивность к изменяющимся условиям внешней среды, так и внутренняя стабильность операционных процессов.

Долгосрочное устойчивое развитие компании может быть достигнуто через выполнение определенных функций в области логистики, которые можно увидеть на рисунке 3.

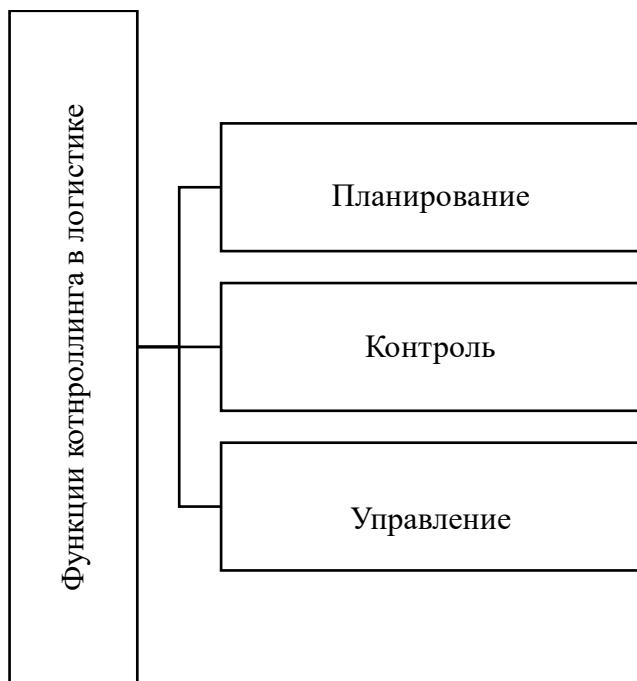


Рисунок 3 - Функции контроллинга в логистике

Представленная схема отражает ключевые функции контроллинга в логистике, охватывающие планирование, контроль и управление. Такая структура демонстрирует, что контроллинг в логистической системе выступает не только как инструмент отслеживания текущих показателей, но и как активный механизм координации и адаптации бизнес-процессов. Планирование формирует основу для прогнозирования и распределения ресурсов, контроль обеспечивает постоянный мониторинг исполнения поставленных задач, а управленческая функция позволяет оперативно реагировать на отклонения и корректировать действия. В совокупности эти функции способствуют достижению логистических целей

при минимальных издержках и максимальной эффективности использования логистической инфраструктуры.

Основной задачей логистического контроля является предложение менеджерам на всех уровнях советов по нахождению наиболее эффективного баланса между затратами на логистику. Наиболее важные показатели для контроля логистической системы предприятия представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 - Виды контролируемых показателей в логистике

Такая дифференциация подчёркивает необходимость комплексного подхода к оценке эффективности логистики, предполагающего измерение не только объёмов и сроков, но и таких критически важных факторов, как производительность ресурсов, рентабельность операций и соответствие услуг установленным стандартам.

На основе проведённого теоретического анализа функционирования логистической системы организации можно заключить, что логистика представляет собой неотъемлемый элемент стратегического и операционного управления предприятием. Она формирует комплексную, адаптивную и высокотехнологичную инфраструктуру, обеспечивающую движение материальных, информационных и финансовых потоков в рамках всей цепи поставок.

2 Анализ текущего состояния логистической системы ООО «Мосрезерв»

2.1 Краткая финансово-экономическая и организационная характеристика ООО «Мосрезерв»

Общество с ограниченной ответственностью «Мосрезерв» образовано в 2017 году, является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства Российской Федерации. Предприятие занимается торговлей системами водоснабжения и канализации, а также их установкой и обслуживанием.

Общество с ограниченной ответственностью «Мосрезерв» (ИНН 9723016464), зарегистрировано по адресу: 109382, г. Москва, ул. Люблинская, д.141, пом.Ш, комната 38.

Код по ОКПО (общероссийский классификатор предприятий и организаций) – 06991316.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью (код по ОКОПФ – 12300).

Форма собственности: частная (код по ОКФС – 16).

Организация зарегистрирована в марте 2017 года, ОГРН 1177746228758 (финансово-хозяйственную деятельность начала с марта 2017 года).

Уставный капитал общества с ограниченной ответственностью «Мосрезерв» составляет 10000 руб.

ООО «Мосрезерв» имеет статус субъекта малого предпринимательства, среднесписочная численность предприятия 34 человека, что соответствует «среднесписочным» ограничениям установленным законом № 209-ФЗ О развитии малого и среднего бизнеса в России. Согласно отчета о финансовых результатах за 2024 год (приложение 2), выручка от реализации в 2024 году составила 5071 тыс. руб., а в 2023 году 6338 тыс. руб., что соответствует требованиям постановления Правительства России

от 04.04.2016 № 265, установившего предельные значения дохода, позволяющего получить статус субъекта малого предпринимательства.

ООО «Мосрезерв» находится по адресу: 109382, г. Москва, ул. Люблинская, д. 141, эт 4 пом V ком 38. Основным видом деятельности ООО «Мосрезерв» является «Торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет (код по ОКВЭД 47.91)». Осуществляет свою деятельность 7 лет 9 месяцев.

В своей деятельности ООО «Мосрезерв» руководствуется:

- Федеральным законом от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью", который регулирует деятельность обществ с ограниченной ответственностью, в том числе регистрацию, реорганизацию, ликвидацию общества, права и обязанности членов общества, устав, уставный капитал общества, хранение документов общества и предоставление обществом информации;
- Федеральным законом от 28.12.2009 N 381-ФЗ (ред. от 25.12.2018) "Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации", который устанавливает понятие оптовой торговли, как вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности (в том числе для перепродажи) или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием;
- Гражданским Кодексом Российской Федерации от 30.11.1994 г № 52-ФЗ (ред. от 27.12.2018 г. № 549-ФЗ);
- Налоговым Кодексом Российской Федерации от 31.07.1998 г. №146-ФЗ (ред. от 27.12.2018 г. № 546-ФЗ);
- Трудовым кодексом Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018);

- Приказом Минфина РФ от 6.10.2008 г № 106н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008).

В распоряжении компании имеются 4 основных склада в Московской области, которые для оптимизации логистических процессов расположены в четырех диаметрально противоположных направлениях, что позволяет охватывать максимально большой радиус доставки и обслуживания Москвы и Московской области. Так же имеются промежуточные склады, на которые отгружается товар для отправки непосредственно на монтаж к клиенту. Наличие таких промежуточных складов позволяет точечно распределить товар и осуществить максимально быструю отгрузку для выполнения монтажа под ключ в один день. Поэтому на данных складах реализуется только популярный вид товара.

На рисунке 5 представлена организационная структура ООО «Мосрезерв».



Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Мосрезерв»

Руководство деятельностью предприятия осуществляется генеральный директор, который является единственным учредителем общества с ограниченной ответственностью «Мосрезерв». Он заключает договора с поставщиками и покупателями, выдает доверенности, контролирует деятельность менеджеров по продажам.

Ведение бухгалтерского учета, кадрового учета, составление финансовой отчетности входит в обязанности бухгалтера, который подчиняется главному бухгалтеру.

Руководитель отдела розничных продаж (B2C продажи) координирует работу менеджеров по продажам, разрабатывает и реализовывает стратегии, помогает компании достигнуть целей по доходам.

Работу с покупателями и заказчиками осуществляют менеджеры по продажам. В их обязанности входит, работа с постоянными клиентами и поиск новых клиентов. Менеджеры принимают заказы, выставляют счета покупателям и заказчикам, следят за сроками поставки товара, контролируют дебиторскую задолженность, в части расчетов с покупателями и заказчиками.

Руководитель отдела оптовых продаж – это специалист, который занимается созданием системы сбыта в бизнесе (B2B продажи).

Заведующий складом – это менеджер, отвечающий за организацию и контроль складских операций, включая прием, хранение, выдачу и отгрузку товарно-материальных ценностей.

В обязанности заведующего складом входит:

- организация и контроль складских операций (например: планирование и координация деятельности склада, разработка графиков работы и контроль выполнения задач);
- прием и доставка товара (например: организация получает товары от поставщиков и отгружает готовую продукцию покупателям);
- учет и контроль складских запасов (например: отслеживает запасы товаров на складе, их наличие, количество и отсутствие, проводит

плановую и внеплановую инвентаризацию, контролирует движение товаров;

- оптимизация складского пространства (например: размещение товара на складе производится с учетом его массогабаритных характеристик, товарной группы, и условий хранения).

С целью осуществления функций контроллинга в компании используются следующие программы:

- Контур.Диадок;
- 1C.ERP;
- 1С.Бухгалтерия.

В таблице 1 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Мосрезерв» по данным бухгалтерской и финансовой отчетности за 2022, 2023 и 2024 год.

Из таблицы 1 видно, что наблюдается положительная ежегодная динамика выручки. Выручка в 2024 году по сравнению с 2023 годом выросла на 1267,0 тыс. руб. и 1537,0 тыс. руб. по сравнению с 2022 годом, но в тоже время значительно выросли расходы на продажу, а именно на 1192,0 тыс. руб. по сравнению с 2023 годом и 1433,0 тыс. руб. по сравнению с 2022 годом.

Это связано с увеличением покупной стоимости товаров на 858,0 тыс. руб., увеличением арендной платы на 42,0 тыс. руб., увеличением фонда заработной платы на 410,0 тыс. руб., увеличением налогов на 123,0 тыс. руб.

Таблица 1 – Основные финансово-экономические показатели деятельности ООО «Мосрезерв» за 2022-2024 года

Показатель	Периоды				Абсолютное отклонение		Темп прироста , %	
	Ед. изм.	2024	2023	2022	2024 / 2023	2024 / 2022	2024/ 2023	2024/ 2022
Выручка	тыс. р.	6338	5071	4801	1267	1537	24,99	32,01
Расходы на продажу, в том числе:	тыс. р.	6100	4908	4667	1192	1433	24,29	30,70
Покупная стоимость товаров	тыс. р.	4372	3672	3514	700	858	19,06	24,42
Аренда	тыс. р.	480	456	438	24	42	5,26	9,59
Заработка плата	тыс. р.	960	600	550	360	410	60,00	74,55
Налоги	тыс. р.	288	180	165	108	123	60,00	74,55
Прибыль от продаж	тыс. р.	238	163	134	75	104	46,01	77,61
Прочие расходы	тыс. р.	31	36	30	-5	1	13,89	20
Налог на прибыль	тыс. р.	41	25	21	16	20	64,00	19,05
Чистая прибыль	тыс. р.	166	102	83	64	83	62,75	22,89
Среднесписочная численность	чел	34	28	28	6	0	21,43	21,43
Производительность труда	тыс. р	186,41	181,11	171,46	5,3	14,95	2,93	8,72
Рентабельность продаж (стр.3/стр.1*100)	%	3,76	3,21	2,79	0,55	0,97	17,13	34,77

Рентабельность продаж низкая, но наблюдается тенденция к росту. В 2022, 2023 и в 2024 годах рентабельность продаж составляла 2,79%, 3,21% и 3,76 % соответственно, рост составил 34,77%.

Предприятие развивается. Увеличилось количество сотрудников, соответственно увеличился фонд заработной платы, возросли налоги, так же увеличилась производительность труда на 8,72%.

Таким образом расчеты, представленные в таблице 1 показывают,

что несмотря на увеличение покупной стоимости товаров на 700 тыс. руб. по сравнению с 2023 годом и 858 тыс. руб. по сравнению с 2022 годом, предприятие получило прибыль, причем чистая прибыль по итогам 2024 года составила 64,0 тыс. руб. больше прибыли 2023 года и 83,0 тыс. по сравнению с 2022 годом, темп роста прибыли составил 77,61%. Это очень хороший результат.

На рисунке 6 видно, что основная выручка за 2024 год выросла на 24,99% по сравнению с 2023 годом и на 31,01% по сравнению с 2022 годом. Это свидетельствует о финансовой стабильности компании и её возможностях для дальнейшего развития.



Рисунок 6 – Показатели выручки

На рисунке 7, видно, что расходы на продажу демонстрируют значительный рост, в 2024 году на 24,29% по сравнению с предыдущим годом и на 30,70% по сравнению с 2022 годом. Однако предприятие сумело сохранить финансовую стабильность.

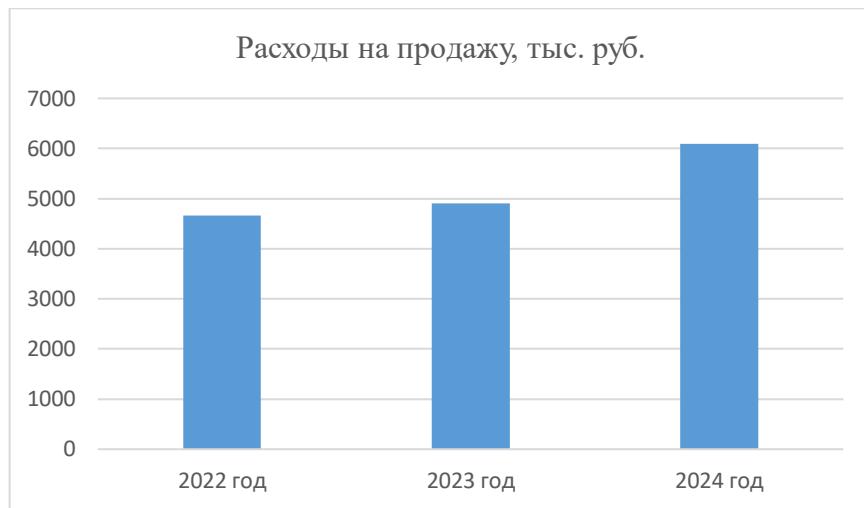


Рисунок 7 – Расходы на продажу

На рисунке 8 мы наблюдаем прибыль, от продаж которая увеличилась на 75 тыс. руб., что соответствует росту на 46,01% по сравнению с предыдущим годом и на 104 тыс. руб. 77,61% по сравнению с 2022 годом. Это свидетельствует о положительной динамике бизнеса, что может быть связано с увеличением объемов продаж, улучшением маркетинга или другими факторами, способствующими росту доходов.

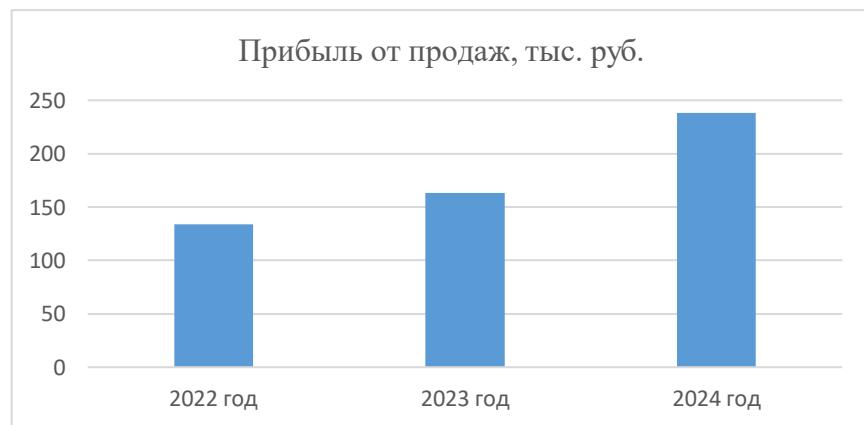


Рисунок 8 – Прибыль от продаж

2.2 Анализ эффективности работы логистической системы ООО «Мосрезерв»

На рисунке 9 представлена логистическая система ООО «Мосрезерв», на которой последовательно показаны основные этапы движения товара от момента закупки у поставщиков до его сбыта конечным потребителям. Процесс начинается с приобретения необходимых ресурсов, после чего осуществляется приёмка поступившей продукции, включающая проверку качества и подготовку к дальнейшему распределению. На следующем этапе товар направляется в соответствующие подразделения или точки реализации, что позволяет оптимизировать складские запасы и обеспечить бесперебойное снабжение розничных звеньев. Завершает цикл сбыт продукции, формирующий доход организации и отражающий итоговую эффективность всей логистической цепочки. Такой подход к управлению материальными потоками способствует снижению издержек, повышению уровня обслуживания клиентов и укреплению конкурентных позиций предприятия на рынке.

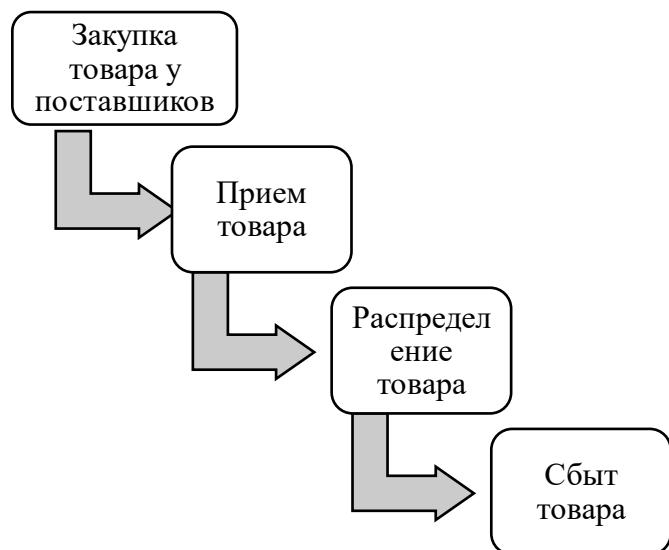


Рисунок 9 – Логистическая система ООО «Мосрезерв»

Первым звеном в логистической системе ООО «Мосрезерв» являются производители товаров. В таблице 2 представлены основные поставщики компании ООО «Мосрезерв».

Таблица 2 – Перечень поставщиков ООО «Мосрезерв»

Товарная группа	Поставщики
Упаковочная продукция	ООО ТД «Авто-Транс»
Насосы	ООО «Керхер
-	ООО «Джилекс»
Фильтры	ООО «Аквафор»
ПВХ Трубы	ООО «Группа Полипластик»
Продукция из полиэтилена	ООО «ПК Мультпласт»
-	ООО «Полимер-Групп»
-	ООО «Полекс Ротомолд»,
-	ООО «ЭкоПром СПб»,
-	ООО «ИТР»
Продукция из полипропилена	ООО «Эколайф»
-	ООО НПО «СБМ»
-	ООО «КОЛО ВЕСИ»
-	ООО «Пятый Элемент»
-	ООО «Экспоком»
Продукция из стеклопластика	ООО «БиоПласт»

Основными критериями выбора поставщиков для ООО «Мосрезерв» является покупная стоимость товара и условия оплаты и доставки. Так, например, поставщиками продукции из полиэтилена являются пять производственных предприятий. Поскольку отпускные цены имеют минимальное отличие, большое значение приобретают условия оплаты, сроки выполнения заказа. На рисунке 10 наглядно показаны условия работы с поставщиками. 70% поставщиков ООО «Мосрезерв» работают на условиях предоплаты, 30% дают отсрочку оплаты за поставленный товар.



Рисунок 10 – Анализ поставщиков ООО «Мосрезерв» по условиям оплаты

На рисунке 11 представлен анализ поставщиков по условиям доставки товаров.



Рисунок 11 – Анализ поставщиков ООО «Мосрезерв» по способу доставки товаров

На рисунке видно, что основным способом получения товаров на исследуемом предприятии является доставка, причем ее стоимость включена в стоимость товаров.

Одним из важных критериев отбора поставщиков является скорость

выполнения заказа.

На рисунке 12 наглядно видно, что 63% поставщиков ООО «Мосрезерв» осуществляют выполнение заказа за 1 день, 14% за 3 дня и 23% за 5 дней.



Рисунок 12 – Анализ поставщиков ООО «Мосрезерв» по скорости выполнения заказа

Поставщиками ООО «Мосрезерв» являются отечественные фирмы – производители систем водоснабжения и канализации. Фирмы-поставщики, с которыми сотрудничает ООО «Мосрезерв», за длительный период взаимодействия зарекомендовали себя как стабильные и надежные партнеры.

Покупателями ООО «Мосрезерв» являются фирмы, занимающиеся установкой и обслуживанием систем водоснабжения и канализации, и физические лица.

Следующим элементом логистической системы ООО «Мосрезерв» являются склады хранения сырья, материалов, товаров. Предприятие имеет сеть складских помещений, расположенных в разных районах г. Москвы. На складе осуществляется разгрузка товара, проверка комплектации и качества, отгрузка покупателям.

В таблице 3 представлены технические параметры складских помещений ООО «Мосрезерв» и рассчитана их площадь.

Таблица 3 – Параметры складов ООО «Мосрезерв»

Наименование склада	Длина, м	Ширина, м	Высота, м	Площадь, м ²
Склад №1	19	14	4	1074
Склад №2	10	7	2,85	200
Склад №3	20	10	2,95	590
Склад №4	15	12	2,5	450

Оценить эффективность использования складских помещений можно рассчитав коэффициент использования складской площади.

Коэффициент использования складской площади (формула 1):

$$K_S = \frac{S_{\text{пол}}}{S_{\text{общ}}} \times 100\% \quad (1)$$

где $S_{\text{пол}}$ – полезная (грузовая) площадь склада, м²;

$S_{\text{общ}}$ – общая площадь склада, м².

Таблица 4 – Расчет коэффициентов использования складских площадей ООО «Мосрезерв»

Наименование склада	Общая площадь склада, м ²	Полезная (грузовая) площадь склада, м ²	Коэффициент использования площади склада, %
Склад №1	1074	931	86,7
Склад №2	200	175	87,5
Склад №3	590	560	96
Склад №4	450	324	72

Как видно из таблицы 4 наибольшую загрузку 96% имеет склад № 3. Склад №1 и склад №2 имеют загрузку 86,7% и 87,5% соответственно. Таким образом, площади складов №1, №2 и №3 используются эффективно.

Наименьшую загрузку имеет склад №4 всего 72%. Необходимо повысить эффективность использования данной складской площади путем оптимизации хранения- увеличения плотности хранения.

Важным звеном логистической системы ООО «Мосрезерв», которое оказывает большое влияние на показатели эффективности работы предприятия, является доставка товара покупателям. Для оценки мероприятий по транспортировке товара покупателям необходимо рассчитать коэффициент своевременной доставки и коэффициент точности доставок. Коэффициент своевременной доставки записан следующим образом (формула 2):

$$K_{\text{СВ}} = \frac{Q_{\text{СВ}}}{Q_{\text{общ}}} \times 100\% \quad (2)$$

где $Q_{\text{СВ}}$ – количество своевременных доставок за период;

$Q_{\text{общ}}$ – общее количество доставок за период.

Расчет коэффициента своевременных доставок за 2022 год:

$$K_{\text{СВ}} = \frac{104}{116} \times 100 = 89\%$$

Расчет коэффициента своевременных доставок за 2023 год:

$$K_{\text{СВ}} = \frac{114}{126} \times 100 = 90\%$$

Расчет коэффициента своевременных доставок за 2024 год:

$$K_{\text{СВ}} = \frac{140}{149} \times 100 = 94\%$$

Коэффициент точности заказов записан следующим образом (формула 3):

$$K_T = \frac{Q_T}{Q_{общ}} \times 100\% \quad (3)$$

где Q_T - количество точных (безошибочных) заказов за период;

$Q_{общ}$ - общее количество заказов за период.

Расчет коэффициента точности заказов за 2022 год:

$$K_T = \frac{452}{478} \times 100 = 94\%$$

Расчет коэффициента точности заказов за 2023 год:

$$K_T = \frac{460}{479} \times 100 = 96\%$$

Расчет коэффициента точности заказов за 2024 год;

$$K_T = \frac{496}{511} \times 100 = 97\%$$

Это очень важный коэффициент логистики. Он измеряет процент заказов, доставленных без ошибок, таких как неправильное количество товара, несоответствие качества товара. Отслеживая точность заказов, предприятие может обеспечить бесперебойную и эффективную работу своих логистических операций, сохраняя при этом высокий уровень удовлетворенности клиентов. Расчет коэффициентов показал, что в 2024 году по сравнению с 2022 годом на исследуемом предприятии на 5% увеличилось количество своевременных доставок и на 3% увеличилось количество точных заказов.

Для оценки средней стоимость перевозки одной единицы груза используем следующий коэффициент (формула 4):

$$Dcp = \frac{Добщ}{Кобщ} \times 100\% \quad (4)$$

где Добщ – общая стоимость доставок за период;

Кобщ - общее количество единиц груза, доставленных за период.

Расчет стоимости доставки за 2022 год:

$$Dcp = \frac{132}{1121} \times 100 = 11\%$$

Расчет стоимости доставки за 2023 год:

$$Dcp = \frac{148}{1231} \times 100 = 12\%$$

Расчет стоимости доставки за 2024 год:

$$Dcp = \frac{199}{1530} \times 100 = 13\%$$

Этот коэффициент оценивает среднюю стоимость перевозки одной единицы груза. Контролируя этот показатель, предприятие может управлять своими транспортными расходами. Расчет коэффициента показал, что средняя стоимость доставки одной единицы груза в 2024 году по сравнению с 2023 годом выросла на 1% и на 2% по сравнению с 2022 годом. Повышение транспортных расходов на единицу товара свидетельствуют о том, что ООО «Мосрезерв» не эффективно работает с перевозчиками, что способствует повышению затрат и снижению прибыли.

Следующее звено логистической системы ООО «Мосрезерв» - потребители. Предприятие заинтересовано в повышении своей конкурентоспособности, увеличении числа заказов. Для этого необходимо сокращать время выполнения заказов, повышать качество обслуживания клиентов. Для анализа и контроля этого звена логистической системы ООО «Мосрезерв» необходимо использовать показатель среднего времени

обработки заказа и показатель эффективности выполнения заказа.

Показатель среднего времени обработки заказа (формула 5):

$$T_{ср} = \frac{T_{обр}}{Z_{общ}} \quad (5)$$

где $T_{обр}$ время обработки всех заказов за период;

$Z_{общ}$ - общее количество обработанных заказов за период.

Расчет среднего времени обработки заказа за 2022 год:

$$T_{ср} = \frac{946}{472} = 2 \text{ часа}$$

Расчет среднего времени обработки заказа за 2023 год:

$$T_{ср} = \frac{958}{479} = 2 \text{ часа}$$

Расчет среднего времени обработки заказа за 2024 год:

$$T_{ср} = \frac{870}{511} = 1,7 \text{ часа}$$

Данный показатель измеряет время, необходимое для обработки заказа с момента получения до момента, когда он будет готов к отправке клиенту. В 2022 и 2023 году среднее время обработки заказа составило 2 часа, в 2024 - 1,7 часа. Сокращение времени выполнения заказов указывает на то, что ООО «Мосрезерв» повышает эффективность работы с заказчиками. Далее рассчитаем показатель эффективности выполнения заказа (формула 6):

$$Z_{\mathcal{E}} = \frac{Z_t}{Z_{общ}} \times 100\% \quad (6)$$

где Z_t – количество заказов, выполненных полностью и в срок за период;

$Z_{общ}$ - общее количество заказов за период.

Расчет показателя эффективности выполнения заказа за 2022 год:

$$Z_{\mathcal{E}} = \frac{427}{475} \times 100 = 89\%$$

Расчет показателя эффективности выполнения заказа за 2023 год:

$$Z_{\mathcal{E}} = \frac{431}{479} \times 100 = 90\%$$

Расчет показателя эффективности выполнения заказа за 2024 год:

$$Z_{\mathcal{E}} = \frac{475}{511} \times 100 = 93\%$$

Данный показатель позволяет рассчитать процент заказов клиентов, выполненных полностью и в срок. Повышение скорости выполнения заказов в 2024 году на 3% по сравнению с 2023 годом и на 4% по сравнению с 2022 годом указывает на то, что ООО «Мосрезерв» эффективно управляет своими запасами и процессами выполнения заказов.

В таблице 5 проведен расчет и анализ коэффициентов, позволяющих оценить эффективность работы логистической системы ООО «Мосрезерв».

Таблица 5 – Анализ эффективности логистической системы ООО «Мосрезерв»

Показатель	2022	2023	2024	Изменения	Примечание
Коэффициент своевременной доставки, %	89	90	94	5	Повышение процента своевременных доставок
Коэффициент точности заказов, %	94	96	97	3	Повышение точности заказов
Показатель стоимости логистики, %	11	12	13	2	Увеличение затрат на перевозку

Продолжение таблицы 5

Показатель	2022	2023	2024	Изменения	Примечание
Показатель среднего времени обработки заказа, час	2	2	1,7	0,3	Сокращение времени выполнения заказов
Показатель эффективности выполнения заказа, %	89	90	93	3	Повышение количества заказов, выполненных в срок

На основании анализа показателей эффективности логистической системы ООО «Мосрезерв», представленных в таблице 5, можно сделать следующие выводы:

- в целом, наблюдается положительная динамика по большинству ключевых показателей логистической системы;
- увеличилось количество безошибочных (точных) заказов, увеличился процент своевременных доставок, повысился средний коэффициент использования складских площадей;
- рекомендуется продолжать мониторинг показателей и внедрять новые технологии контроллинга для дальнейшего повышения эффективности и снижения затрат.

Таким образом, анализ основных элементов логистической системы ООО «Мосрезерв», выявил определенные недостатки, которые свидетельствуют о том, что предприятие не в полной мере использует имеющийся потенциал развития.

В ООО «Мосрезерв» наблюдаются следующие проблемы:

- отсутствие периодического обновления программного обеспечения: своевременное обновление повысило бы эффективность и точность доставок и отгрузок, а также помогло бы избежать потери заказов клиентов и провести более качественный анализ деятельности;
- слабое использование сторонних доставок: компания не использует сторонние доставки до клиентов с большой удаленностью, что приводит к потере финансовой прибыли и клиентов;
- увеличились затраты на перевозку;
- излишний запас товаров и оборудования на складах: созданный излишний запас слишком индивидуален, что вызывает проблемы с его сбытом. Кроме того, товар крупногабаритный и занимает существенную площадь складов. В то же время склад №4 используется всего на 70%.

3 Рекомендации по улучшению логистической системы ООО «Мосрезерв» с использованием инструментов контроллинга

3.1 Рекомендации по совершенствованию логистической системы ООО «Мосрезерв»

Как и любая организационно-методологическая модель, модель контроллинга включает в себя три составляющие.

Первая, это методологическая составляющая контроллинга - определяет какими объектами и на основании каких принципов управлять.

Объектом нашего исследования является логистическая система ООО «Мосрезерв». Основным принципом управления является повышение эффективности данной логистической системы. Анализ логистической системы исследуемого предприятия, проведенный во второй главе данной работы, с применением ключевых показателей эффективности (КПИ) выявил недостатки в таких элементах логистической системы, как складирование и транспортировка.

Анализ финансово-экономической деятельности ООО «Мосрезерв», проведенный во второй главе показал, что в 2024 году произошло увеличение запасов на складах, это привело к увеличению срока оборачиваемости оборотных средств, а это в свою очередь снижает финансовую устойчивость предприятия. Возникает необходимость использования заемных средств. Руководству ООО «Мосрезерв» рекомендовано регулярно проводить инвентаризацию запасов на складах. На основании инвентарных описей материальных ценностей, используя один из инструментов контроллинга – АВС-анализ можно определить товары, занимающие максимальную долю в выручке предприятия.

Таблица 6 наглядно показывает результат АБС-анализа товаров ООО «Мосрезерв»

Таблица 6 – АВС-анализ товаров ООО «Мосрезерв»

Наименование	№ п/п	Прибыль от продаж, руб.	Доля в общем объеме продаж, %	Доля продаж нарастающим итогом, %	Группа
Канализационно-насосные станции (КНС)	1	70	29,41	29,41	A
Септики глубокой очистки (ЛОС)	2	45	18,91	48,32	A
Кессоны	3	40	16,81	65,13	A
Погреба	4	30	12,61	77,74	A
Септики	5	20	8,40	86,14	B
Накопительные емкости	6	15	6,30	92,44	B
Жироуловители	7	10	4,20	96,64	C
Пескоуловители	8	7	2,94	99,58	C
Туалетные кабины	9	1	0,42	100	C
Всего	-	238	100	-	-

АВС-анализ товаров показал, что ООО «Мосрезерв» получает 77,74% прибыли от реализации КНС, ЛОС, кессонов и погребов, септики и накопительные емкости приносят 13,86% прибыли. Как видно в таблице 6 такие товары как жироуловители, пескоуловители и туалетные кабины приносят 8,4% прибыли. По данным инвентаризации именно эти товары занимают наибольший удельный вес в товарных остатках на складах. ООО «Мосрезерв» рекомендовано разработать систему скидок для реализации этих товаров.

ООО «Мосрезерв» рационально использует складские площади, что показал анализ, проведенный во второй главе работы. Однако, предприятие имеет 4 склада, положительная динамика отмечалась в средних показателях по организации, но площадь одного из складов, а именно склада №4 используется только на 72%. Отделу логистики ООО «Мосрезерв» рекомендовано провести перераспределение складских запасов, для того чтобы повысить коэффициент использования площади склада №4 до 85%.

Вторая, это организационная составляющая контроллинга - определяет ответственных за управление.

Учитывая небольшую численность персонала ООО «Мосрезерв», нет необходимости создавать отдельную службу контроллинга на предприятии, следует распределить функции контроллинга среди уже имеющихся структурных подразделений. Возложить выполнение функций контроллинга на руководителей отделов.

В таблице 7 представлены рекомендации по распределению обязанностей при внедрении инструментов контроллинга на исследуемом предприятии.

Таблица 7 – Рекомендации по распределению обязанностей при использовании инструмента контроллинга на ООО «Мосрезерв»

Инструмент контроллинга	Структурное подразделение	Выполняемые функции
Планирование	Генеральный директор	Разработка планов и программ развития предприятия; установка ключевых показателей эффективности (KPI) работы логистической системы
Учет	Бухгалтерия	Сбор аналитических данных, составление отчетов
Оптимизация	Отдел логистики, Отдел оптовой торговли, Отдел розничной торговли	Оптимизация логистических процессов в рамках системы контроллинга, анализ данных о движении товаров и ресурсов, взаимодействие с поставщиками и клиентами для обеспечения эффективного контроля.
Контроль	Генеральный директор, Бухгалтерия	Проведение инвентаризации расчетов, товаров и материалов, денежных средств
Анализ	Генеральный директор	Принятие управленческих решений на основе полученной информации

Третья, это техническая составляющая контроллинга – определяет какие технические средства необходимы для функционирования системы контроллинга.

Для повышения эффективности логистической системы необходимо обеспечить непрерывный поток данных между отделами ООО «Мосрезерв». Информационные системы, которые использует предприятие, а именно:

1С «Бухгалтерия» – для ведения бухгалтерского учета; Контур.Диадок – для сдачи отчетности и 1С.ERP – для ведения управленческого учета позволяют руководству принимать управленческие решения. Однако пользователями данных информационных систем ООО «Мосрезерв» являются руководители подразделений и административно-управленческий персонал. Менеджеры проводят переговоры с клиентами по телефону, осуществляют переписку по электронной почте, оформляют заявки и ведут учет по продажам в Excel, ввиду большого объема информации происходят ошибки, снижается качество обслуживания клиентов. Узким местом в логистической системе ООО «Мосрезерв» является стоимость логистики. По данным анализа, проведенного во второй главе этот показатель, увеличился на 2% в 2024 году, по сравнению с 2022 годом. Отсутствие у менеджеров актуальной информации по наличию товаров на складах увеличивает время исполнения заказа, приводит к простому транспорту, увеличению стоимости доставки. ООО «Мосрезерв» рекомендовано для снижения стоимости логистики внедрить программное обеспечение, которое позволит увеличить эффективность логистики.

Для того, чтобы повысить эффективность логистической системы ООО «Мосрезерв» и уменьшить влияние человеческого фактора рекомендовано использовать информационную систему AmoCRM. Применение данной системы исключает риск потери данных по клиенту; позволяет менеджерам ускорить работу с заявками; упростить общение с клиентами; создать сетку маршрутов с учетом нескольких заказов; контролировать документооборот и поступление оплаты от заказчиков. В то же время применение AmoCRM позволит руководителям подразделений ООО «Мосрезерв» контролировать работу менеджеров, отслеживать количество обработанных заявок, закрытых сделок.

Рекомендованная для ООО «Мосрезерв» информационная система AmoCRM должна обладать возможностями, представленными на рисунке 13.

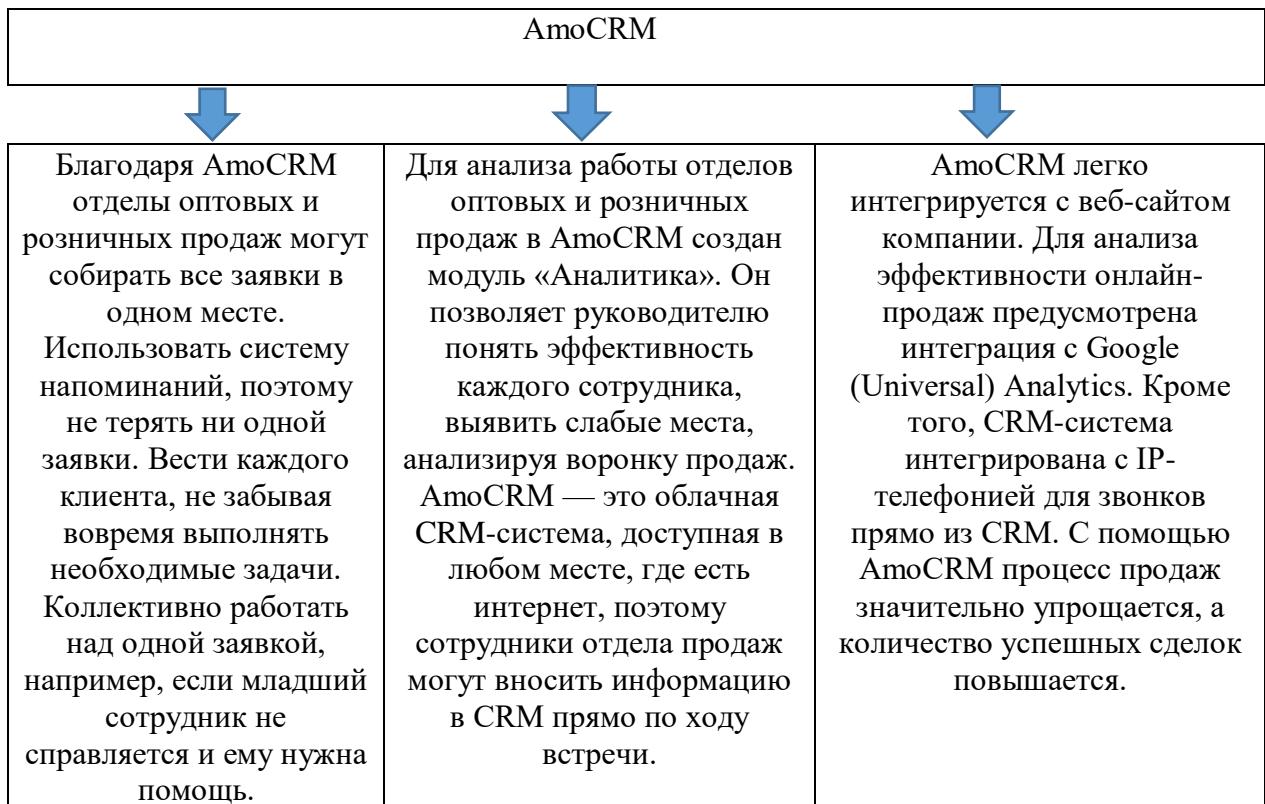


Рисунок 13 – Возможности ПО AmoCRM для повышения эффективности работы с клиентами

Таким образом, для совершенствования логистической системы ООО «Мосрезерв» с использованием контроллинга предлагаются следующие мероприятия:

- провести анализ логистических процессов, выявить узкие места, определить ключевые показатели эффективности (КПИ) и разработать мероприятия для их улучшения. Обратить особое внимание на такие элементы логистической системы, как склад и транспортировка.
- использовать систему AmoCRM для совершенствования работы с клиентами, интегрировать ее с используемой программой 1С:Бухгалтерия, что в свою очередь повысит эффективность всей логистической системы ООО «Мосрезерв».

Предполагается, что все структурные подразделения компании станут активными потребителями результатов контроллинга, включая отчётность, аналитические справки и управленческие рекомендации для принятия

стратегических решений, направленных на увеличение прибыли и снижение затрат.

3.2 Анализ полученных результатов и их влияние на экономическую деятельность ООО «Мосрезерв»

Для повышения эффективности логистической системы ООО «Мосрезерв» предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение инструментов контроллинга;
- проведение мероприятий по устранению обнаруженных слабых мест в системе складирования и транспортировки;
- использование в работе фирмы информационной системы AmoCRM, для снижения логистики и повышения качества обслуживания клиентов.

Характеристика мероприятий по внедрению контроллинга логистической системы ООО «Мосрезерв»:

- необходимо внести изменения в штатное расписание, разработать должностные инструкции сотрудников, отразить размер доплаты за исполнение функций контроллинга, разработать систему показателей для премирования сотрудников за выполнение поставленных задач;
- необходимо приобрести программное обеспечение AmoCRM, установить его на компьютеры и телефоны сотрудников, интегрировать с 1С: Бухгалтерия, оплатить работу ИТ специалиста;
- провести обучение сотрудников, оплатить работу по сопровождению программного обеспечения в течении 6 месяцев.

Затраты на осуществление мероприятий по внедрению контроллинга отражены в таблице 8.

Таблица 8 – Перечень расходов по внедрению контроллинга в логистической системе ООО «Мосрезерв»

Расходы	Сумма, тыс. руб.
Расходы на поощрение сотрудников, осуществляющих разработку и внедрение инструментов контроллинга	60
Расходы на приобретение AmoCRM	20
Расходы на оплату услуг ИТ специалиста по установке системы и обучению персонала	15
Итого	95

Внедрение контроллинга должно повысить эффективность логистической системы ООО «Мосрезерв», затраты на логистику должны уменьшиться, соответственно должна уменьшиться себестоимость продаж. Планируемое снижение себестоимости продаж 2%. Для того чтобы оценить экономический эффект от внедрения инструментов контроллинга необходимо рассчитать ожидаемую рентабельность продаж и ожидаемую прибыль. Плановая себестоимость продаж составит 5978 тыс. руб. Прибыль от продаж соответственно увеличится и составит 360 тыс. руб. Одним из основных экономических показателей эффективности является рентабельность продаж. Для того, чтобы оценить экономический эффект от предложенных мероприятий рассчитаем ожидаемую рентабельность продаж (формула 7):

$$Po = \frac{Po}{B} \times 100\% \quad (7)$$

где Po - прибыль после внедрения рекомендованных мероприятий, тыс.руб.

B - выручка за последний анализируемый год, тыс. руб.

Расчет ожидаемой рентабельности продаж ООО «Мосрезерв»:

$$Po = \frac{360}{6338} \times 100 = 5,68\%$$

Прирост рентабельности продаж (формула 8):

$$\Delta P = P_o - P \quad (8)$$

где P_o - ожидаемая рентабельность продаж, %

P - рентабельность продаж за последний анализируемый год, %.

Расчет ожидаемого прироста рентабельности продаж ООО «Мосрезерв»:

$$\Delta P = 5,68 - 3,76 = 2,02\%$$

Таким образом, из расчета видно, что ожидаемая рентабельность продаж после внедрения инструментов контроллинга составит 5,68%, что на 2,02% больше рентабельности продаж за 2024 год.

Прирост прибыли от продаж (формула 9):

$$\Delta \Pi = P_o - \Pi \quad (9)$$

где P_o - ожидаемая прибыль от продаж, тыс. руб.

Π - прибыль от продаж за последний анализируемый год, тыс. руб.

Расчет прироста прибыли ООО «Мосрезерв»:

$$\Delta \Pi = 360 - 238 = 122 \text{ тыс. руб}$$

Экономический эффект от совершенствования логистической системы с применением инструментов контроллинга можно рассчитать по следующим формулам. Коэффициент эффективности мероприятий по внедрению системы контроллинга (формула 10):

$$K_e = \frac{\Delta \Pi}{\Sigma Z} \times 100 \quad (10)$$

где, $\Delta \Pi$ - ожидаемый прирост прибыли от рекомендованных мероприятий, тыс. руб.

ΣZ - сумма затрат на рекомендованные мероприятия, тыс. руб.

Расчет коэффициента эффективности внедрения рекомендованных мероприятий на ООО «Мосрезерв»:

$$К_{\mathcal{E}} = \frac{122}{95} = 1,28$$

Коэффициент эффективности внедрения рекомендованных мероприятий составил 1,28, что больше единицы, это очень хороший результат, свидетельствующий об эффективности предложенных мероприятий.

Срок окупаемости затрат на внедрение контроллинга (формула 11):

$$Т_{ок} = \frac{\sum Z}{\Delta П} \quad (11)$$

где $\sum Z$ - сумма затрат на рекомендованные мероприятия,

$\Delta П$ - ожидаемый прирост прибыли от рекомендованных мероприятий.

Расчет срока окупаемости затрат на внедрение логистики на ООО «Мосрезерв»:

$$Т_{ок} = \frac{95}{122} = 0,77 \text{ года}$$

Данный показатель означает, что время, необходимое на полное возмещение затрат на рекомендованные мероприятия составляет 0,77 года (281 день).

Заключение

Логистическая система – одно из ключевых понятий логистики. По словам доктора экономических наук, профессора Гаджинского А.М., логистическая система – «...это адаптивная система с обратной связью, выполняющая те или иные логистические функции, состоящая, как правило, из нескольких подсистем и имеющая развитые связи с внешней средой»

Эффективность логистической системы – это показатель (или система показателей), характеризующий качество функционирования логистической системы при заданном уровне общих логистических затрат. Повышению эффективности логистической системы способствует внедрение инструментов контроллинга.

В процессе выполнения работы были изучены теоретические основы таких понятий, как логистическая система и контроллинг в логистике. Объектом исследования было Общество с ограниченной ответственностью «Мосрезерв». Предметом – логистическая система данного предприятия.

В процессе выполнения работы были исследованы:

- структура предприятия,
- основные финансово-экономические показатели хозяйственной деятельности,
- элементы логистической системы.

На основании полученных данных проведен анализ логистических процессов предприятия, с использованием инструментов контроллинга, выявлены узкие места и разработаны мероприятия по повышению эффективности логистической системы предприятия. Для анализа были использованы такие инструменты контроллинга, как ключевые показатели (KPI), ABC-анализ, анализ себестоимости, прибыли и рентабельности.

По основным показателям отмечена положительная динамика, но выявлены следующие недостатки:

- увеличение складских остатков;

- увеличение затрат на логистику (транспортировку);
- низкий коэффициент использования площади одного из складов предприятия.

По результатам проведенного анализа руководству ООО «Мосрезерв» рекомендовано:

- внедрить на предприятии программное обеспечение AmoCRM, интегрировать его в действующую систему 1С: Бухгалтерия, что позволит снизить издержки на логистику (транспортировку) и повысить эффективность работы с заказчиками;
- своевременно проводить инвентаризацию на складах предприятия, не допускать увеличения товарных запасов и соответственно снижения обрачиваемости оборотных средств;
- следить за рациональным использованием складских площадей.

В результате рекомендованных мероприятий ожидается прирост рентабельности продаж 2,02%, прирост прибыли от продаж 122 тыс.руб, Коэффициент эффективности мероприятий по внедрению инструментов контроллинга на предприятии составил $1,36 > 1$, это означает высокую эффективность данных мероприятий.

Таким образом, применение контроллинга показывает, что анализ текущих процессов, разработка оптимизационных мероприятий и использование средств автоматизации способны существенно повысить эффективность логистической системы.

Список используемых источников

1. Банзекуливахо М. Ж. Роль логистического контроллинга в управлении цепями поставок [Текст] / М. Ж. Банзекуливахо // Логистические системы в глобальной экономике. — 2021. № 11. — С. 61-64.
2. Вискова Д. Ю., Куценко, Е. И., Лавренко, Е. А. Организация работы складского хозяйства [Текст] / Д. Ю. Вискова, Е. И. Куценко, Е. А. Лавренко. — Саратов: Профобразование, 2020. 264 с.
3. Громова О. В., Сидоренко, П. А. Эффективность логистических систем: подходы к контроллингу и управлению рисками [Текст] / О. В. Громова, П. А. Сидоренко. — М.: Альпина Паблишер, 2023.
4. Дыбская В. В. Логистика складирования [Текст] / В. В. Дыбская. — Инфра-Инженерия, 2021. 796 с.
5. Захарова Е. А. Современные тенденции в логистике и контроллинге: анализ и рекомендации [Текст] / Е. А. Захарова. — Екатеринбург: УралГАУ, 2023.
6. Как изменился логистический рынок в 2021 году. И чего ждать от 2022-го [Электронный ресурс]. URL: https://oborot.ru/articles/logistika_izmenenia-tendencii-5-i151522.html (дата обращения: 11.01.2025).
7. Ковалев А. Ю., Романов, С. В. Логистика в условиях цифровизации: вызовы и возможности для контроллинга [Текст] / А. Ю. Ковалев, С. В. Романов. — Челябинск: Издательство ЧелГУ, 2022.
8. Лебедев М. А., Шевченко, Е. В. Контроллинг в логистике: методологические аспекты и практические решения [Текст] / М. А. Лебедев, Е. В. Шевченко. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2021.
9. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок [Текст] / В. С. Лукинский. — Санкт-Петербург: СПбГМТУ, 2023. — 144 с.
10. Логистика: учебное пособие [Текст] / авт.-сост. А. И. Коломиец. — Москва: Директ-Медиа, 2020. 260 с.

11. Миротин Л. Б., Ташбаев, И. Э. Логистика: учебник для вузов [Текст] / Л. Б. Миротин И. Э. Ташбаев. — Москва: Экзамен, 2023. 512 с.
12. Официальный сайт компании ООО «Мосрезерв» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.emkosti-online.ru/sertifikaty/> (дата обращения: 11.01.2025).
13. Переводчик [Электронный ресурс]. Онлайн переводчик с английского языка : [сайт]. URL: <https://woordhunt.ru/word/control> (дата обращения: 15.02.2025)
14. Петрова Л. С. Применение цифровых технологий в логистике и контроллинге [Текст] / Л. С. Петрова. — Казань: Казанский университет, 2022.
15. Плакидин И. С. Исторические аспекты возникновения и развития концепции контроллинга в зарубежных странах [Текст] / И. С. Плакидин // Кемеровский государственный университет — 2010. № . — С. 65.
16. Румянцева Е. Е. Экономический анализ: учебник для вузов [Текст] / Е. Е. Румянцева — Москва: Издательство Юрайт, 2024. 533 с.
17. Савельев Д. А., Коваленко, И. В. Логистика: современные методы и технологии управления [Текст] / Д. А. Савельев, И. В. Коваленко — Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2020.
18. Сергеев В. И., Эльяшевич, П. И. Логистика снабжения [Текст] / В. И. Сергеев, П. И. Эльяшевич — 5-е изд.. — Юрайт, 2023. 482 с.
19. Тяпухин А. П. Логистика: учебное пособие [Текст] / А. П. Тяпухин — Москва: КноРус, 2023. 256 с.
20. Управление закупками и запасами в цепях поставок: учебник для вузов / под ред. В.В. Лукинского — Москва: Юрайт, 2023. 359 с.
21. Шароватов Е.А., Щербакова, Е.П Контроллинг: текст лекций и практические задания: учебное пособие [Текст]. - 2-е изд., доп и испр.. — Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2023. 164 с.
22. Щербаков В.В Логистика: учебник для вузов [Текст] / В.В Щербаков — Санкт-Петербург: Питер, 2023. 432 с.

23. Ценжарик М.К Логистика и управление цепочкой поставок: современные вызовы [Электронный ресурс]. URL: https://openedu.ru/course/spbu/LOGISTIC/?session=fall_2020 (дата обращения: 19.01.2025).
24. Ballou R. H. Business Logistics/Supply Chain Management [Text] / R. H. Ballou. — Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2004. 624 c.
25. Christopher M. Logistics Supply Chain Management [Text] / M. Christopher. — Harlow: Pearson Education, 2016. 320 c.
26. Drury C. Management and Cost Accounting [Text] / C. Drury. — Andover: Cengage Learning, 2018. 992 c.
27. Horváth P. Controlling [Text] / P. Horváth. — Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2014. 528 c.
28. Simchi-Levi D., Kaminsky P., Simchi-Levi E. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies [Text] / D. Simchi-Levi, P. Kaminsky, E. Simchi-Levi. — New York: McGraw-Hill, 2007. 832 c.

Приложение А
Бухгалтерский баланс ООО «Мосрезерв» за 2024 г.

Приложение № 5
 к приказу Министерства финансов
 Российской Федерации
 от 02.07.2010 № 66н
 (в ред. Приказов Минфина России
 от 17.08.2012 № 113н,
 от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс				Коды
на	31 декабря	20 24 г.	Форма по ОКУД	0710001
Организация	<u>Общество с ограниченной ответственностью "Мосрезерв"</u>		по ОКПО	06991316
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	9723016464
Вид экономической деятельности	<u>оптовая торговля</u>		по ОКВЭД	46.9
Организационно-правовая форма/форма собственности			по ОКОПФ/ОКФС	12300 16
Общества с ограниченной ответственностью/частная			по ОКЕИ	384
Единица измерения: тыс. руб.				
Местонахождение (адрес)	643,109382,Москва г.,„Люблинская,141,1,2, пом III, ком. 38,дом,корпус			
Наименование показателя	Код	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы (включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства)	1150			
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы (включая результаты исследований и разработок, незавершенные вложения в нематериальные активы, исследования и разработки, отложенные налоговые активы)	1170			
Запасы	1210	191	118	111
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	142	115	99
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	1230	118	90	81
БАЛАНС	1600	451	323	291
ПАССИВ				
Капитал и резервы (Целевые средства, Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды)	1300	268	122	110
Долгосрочные заемные средства	1410			
Другие долгосрочные обязательства	1450			
Краткосрочные заемные средства	1510	85	65	60
Кредиторская задолженность	1520	98	136	121
Другие краткосрочные обязательства	1550			
БАЛАНС	1700	451	323	291
Руководитель		Дроздова С.А.		
(подпись)		(расшифровка подписи)		
" 24 "	января	20 25 г.		

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Мосрезерв» за 2024 год.

Отчет о финансовых результатах				Коды	
за	январь-декабрь	2024	Форма по ОКУД		0710002
Организация		Дата (число, месяц, год)		31	12 2024
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО		06991316	
Вид экономической деятельности		ИНН		9723016464	
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКВЭД		46.9	
Общества с ограниченной ответственностью/частная		по ОКОПФ/ОКФС		12300	16
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ		384	
Наименование показателя	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года		
1	2	3	4		
Выручка (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов)	2110	6338	5071		
Расходы по обычной деятельности (включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы)	2120	6100	4908		
Проценты к уплате	2330	()	()		
Прочие доходы	2340				
Прочие расходы	2350	(31)	(36)		
Налоги на прибыль (доходы) (включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов)	2410	41	25		
Чистая прибыль (убыток)	2400	166	102		
Руководитель	Дроздова С.А.				
(подпись)	(расшифровка подписи)				
" 24 "	января	2025	г.		

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ООО «Мосрезерв» за 2023 год.

Отчет о финансовых результатах			
за	январь-декабрь	2023	
		Форма по ОКУД	
		Дата (число, месяц, год)	
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "Мосрезерв"		
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО		
Вид экономической деятельности	ИНН		
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКВЭД		
Общества с ограниченной ответственностью/частная	по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ		
Коды			
0710002			
31 12 2023			
06991316			
9723016464			
46.9			
12300 16			
384			

Наименование показателя	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
Выручка (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов)	2110	5071	4801
Расходы по обычной деятельности (включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы)	2120	4908	4667
Проценты к уплате	2330	()	()
Прочие доходы	2340	()	()
Прочие расходы	2350	() 36 ()	() 30 ()
Налоги на прибыль (доходы) (включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов)	2410	25	21
Чистая прибыль (убыток)	2400	102	83

Руководитель	Дроздова С.А.	
(подпись)	(расшифровка подписи)	
" 24 "	января	20 25 г.

Рисунок В.1 – Отчет о финансовых результатах