

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 (на примере ООО «Автокомплект»)

Обучающийся

И.Р. Шейхмамбетов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Тема выпускной квалификационной работы является крайне актуальной и обусловлена необходимостью внедрения контроллинговых инструментов в систему управления логистической системой отечественных предприятий. Исследование логистических процессов вполне актуально из-за высокой заинтересованности в расширении логистической деятельности на предприятиях. Логистика стремится к удовлетворению услуг без ошибок и с первого раза, поэтому оценка качества логистических процессов затруднена всевозможными нюансами. Стоит заметить, что изучение связанных с данной темой аспектов содержит в себе как теоретическую, так и практическую значимость.

Целью исследования является анализ практики применения внутрифирменного контроля в российских предприятиях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть современные подходы к определению и сущности контроллинга организации;
- провести сравнительную характеристику зарубежных моделей контроллинга;
- проанализировать особенности внедрение системы контроллинга в России;
- проанализировать механизм и этапы формирования системы контроллинга на российских предприятиях;
- проанализировать построение структурных подсистем контроллинга на российских предприятиях.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы функционирования логистической системы организации .....	7
1.1 Сущность логистической системы организации .....	7
1.2 Контроллинг в логистической системе организации .....	15
2 Анализ логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» .....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «АВТОКОМПЛЕКТ».....	21
2.2 Оценка функционирования логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ».....	33
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» на основе контроллинга.....	45
3.1 Рекомендации по совершенствованию логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ».....	45
3.2 Оценка экономического эффекта от внедрения предложенных рекомендаций .....	50
Заключение .....	55
Список используемых источников.....	57
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за .....	2019-2021
ГГ.....	<b>Ошибка!</b>
<b>Закладка не определена.2</b>	
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за .....	2019-2020
ГГ.....	<b>Ошибка!</b>
<b>Закладка не определена.</b>	
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»	

за 2020-2020 гг.....

**Ошибка! Закладка не определена.**

Приложение Г Логистическая система ООО «АВТОКОМПЛЕКТ».....66

## Введение

Актуальность исследования. Согласно современной концепции управления логистической системой предприятия приобретает большую актуальность. Инновационное развитие современных компаний предполагает внедрение радикально новых инструментов управления логистической системой. Один из таких инновационных инструментов является контроллинг. Логистика – это теоретическая область знаний и практический инструмент управления физическими процессами в сфере потоков материальных хозяйственных товаров между различными объектами и субъектами хозяйствования, в соответствии с экономическими критериями минимизации затрат на логистические процессы, при соблюдении всеобъемлющих стандартов обслуживания клиентов. Формально логистика занимается эффективным управлением физическими потоками материальных благ на всех этапах хозяйственной деятельности. Логистика-это термин, описывающий процессы планирования, реализации и контроля организационно эффективных и экономически эффективных процессов потока сырья, материалов и готовой продукции с точки происхождения (производства) до конечных потребительских звеньев для удовлетворения конкретных потребностей клиента.

Развитие данного направления в нашей стране началось относительно недавно. С конца 90-х годов в качестве инструмента для повышения эффективности предприятия в конкурентной среде контроллинг рассматривали многие российские ученые и исследователи. Тем не менее вопрос применения контроллинга в качестве инструмента управления предприятием остается открытым. Для многих организаций в нашей стране характерно достаточно узкое понимание данного термина, во многих случаях отождествляемого с этапом контроля в процессе управления.

В самом деле во многих промышленных предприятиях все еще продолжают доминировать авторитарно – административные методы

управления, которые неспособны обеспечить устойчивое и стабильное развитие компании в условиях постоянно возрастающей конкуренции.

Таким образом, тема выпускной квалификационной работы является крайне актуальной и обусловлена необходимостью внедрения контроллинговых инструментов в систему управления логистической системой отечественных предприятий. Использование методов и принципов логистических процессов позволяет поднять систему управления качеством на более высокий уровень, в первую очередь за счет лучшего взаимодействия с поставщиками и заказчиками, а также за счет эффективного использования резервов по времени. Исследование логистических процессов вполне актуально из-за высокой заинтересованности в расширении логистической деятельности на предприятиях. Логистика стремится к удовлетворению услуг без ошибок и с первого раза, поэтому оценка качества логистических процессов затруднена всевозможными нюансами. Стоит заметить, что изучение связанных с данной темой аспектов содержит в себе как теоретическую, так и практическую значимость.

Целью исследования является анализ практики применения внутрифирменного контроля в российских предприятиях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть современные подходы к определению и сущности контроллинга организации;
- провести сравнительную характеристику зарубежных моделей контроллинга;
- проанализировать особенности внедрение системы контроллинга в России;
- проанализировать механизм и этапы формирования системы контроллинга на российских предприятиях;
- проанализировать построение структурных подсистем контроллинга на российских предприятиях.

Объектом исследования является промышленный сектор России, предметом – применение внутрифирменного контроля в российских предприятиях.

Методы исследования: теоретический анализ источников литературы, системный метод, обобщение.

Теоретическую основу выпускной работы составили данные учебной и периодической литературы.

Степень разработанности выпускной квалификационной работы. Контроллинг в организации рассматривали отечественные и зарубежные авторы, такие как: Майер, Р. Манн, Д. Нортон, Р. Каплан, Г. Пич, Т. Райхман, Д. Хан, Х. Ю. Кюппер, П. Хорват, Х. Фольмут, Э. Шерм, А. Дайле, Н.Г. Данилочкин, С. Н. Зайцев, В.Б. Ивашкевич, А.Г. Примак, О.А. Романова, А.М. Карминский, Ю.П. Анискин, В.Э. Керимов, Л.А. Малышев, Серебрякова Т.Ю., Кочинев Ю.Ю., Антышева Е.Р. и др.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

# **1 Теоретические основы функционирования логистической системы организации**

## **1.1 Сущность логистической системы организации**

Логистическую систему можно назвать ключевым показателем нормальной работы организации. На предприятиях, где отсутствует понимание логистики обычно появляются излишние траты.

Важно соблюдение в данной сфере общих ключевых процессов:

- создание наиболее выгодного и оптимального варианта оказания услуг;
- взаимодействие всех субъектов и объектов логистики для полноценного понимания её связей [5, с. 88].

Термин «логистика» сформировался в Византийской империи и с греческого языка, обозначал людей, которые занимались счетным искусством. Немного позже этим направлением занимались военные. Их задачей было эффективно и быстро распределить предметы остальным военнослужащим. Таким образом, начала существование профессия военный логист [13, с. 102].

Логистика – это, в переводе с древнегреческого, обозначает «подсчетное искусство» [20, с. 106]. Логистикой занимаются уже давно, и самой первоначальной ее целью является подсчет перевозок с двух сторон. Если быть корректнее, то подсчет расходов двух сторон при грузоперевозках и других манипуляциях

Логистика играет центральную роль во всеобъемлющей цифровизации экономики и общества [19, с. 103]. Это означает, что логистика даже более важна, как предмет исследования, чем было ранее, потому что без адекватной логистики невозможен прогресс современного бизнеса.

Руководство компаний признает, что логистика влияет на значительную часть затрат и результат принятых решений в цепочке поставок дает разные уровни обслуживания клиентов, он может использовать эта информация



эффективно проникает в новые рынков, увеличивать долю рынка и увеличивать прибыль [27, с. 88].

Цель логистики заключается в создании гибко взаимосвязанных, сложных, распределительных систем на основе непрерывного и автономного обмена данными и информацией между людьми и физико-техническими объектами.

Научно-практическая деятельность, содержащей различную работу с организациями, регулирование человеческого труда, ресурсами материального значения, такими как товары и сырье, и финансово-информационной средой, поддерживающей транспортировку нужной продукции покупателю связана с логистикой [31, с. 34].

Главная глобальная задача логистики – это достижение максимального эффекта с минимальными затратами [11, с. 112].

Логистика распределяется на виды, рассмотрим некоторые из них.

Распределительная логистика – снабжение совершенствования развития физической доставки продукции до потребителя и создание системы продуктивного сервиса логистики [2, с. 52].

В распределительную логистику входит осязаемая, материальная суть этого развития. Основное ответвление в распределительной логистике – верная структуризация развития материального распределения уже запасов сырья, которые есть. Каким образом нужно упаковывать товар, каким маршрутом отправлять, есть ли необходимость в сети складов, и если есть, то какая, есть ли необходимость в посредниках – это всё относительные вопросы, которые должна решать распределительная логистика [12, с. 89].

Распределительная логистика ответственна за улучшение процесса структуризации уже тех запасов сделанных продуктов, которые находятся в хранении, до потребителя, основываясь на его потребностях и просьбах [8]. На микроуровне распределительная логистика создаёт план торговли, структурирует получение и принятие заказов, контролирует отправку и доставку товаров, организует обслуживание после реализации. На

макроуровне распределительная логистика улучшает эффективность распределения материальных потоков в процессе их передвижения до покупателя, создаёт максимально удобное расположение центра распределения на территории, где происходит обслуживание [30, с. 123].

Цепи поставок являются жизненно важным процессом в управлении деятельностью организации. Он включает в себя компании и деловые операции, необходимые для разработки, производства, доставки и использования продукта или услуги. В международном деловом климате стратегии поставок реализуются большинством компаний [10]. Основной мотивацией для реализации политики цепочки поставок является агрессивное конкурентное давление, и организации представляют, что с помощью эффективных цепочек поставок они могут процветать на рынке. Предприятия полагаются на свои цепочки поставок, чтобы предоставить им то, что им нужно для выживания и процветания [14].

Практика управления цепочками поставок руководствуется фундаментальными концепциями управления, которые были разработаны с более ранних времен. Управление цепей поставок должно рассматриваться как важнейший элемент бизнес-стратегии, обеспечивающей повышение производительности за счет повышения эффективности, а стратегия управления дилерами требует целенаправленных усилий талантливой команды [18, с. 74].

Закупочная логистика – услуги, которые помогают решить проблемы с закупкой для производителя и дать ему все возможные материалы с использованием минимальных затрат. В фокусе внимания «логистики снабжения» и «логистики закупок» находятся одинаковые задачи: налаживание непрерывного, надежного материального потока для обеспечения бесперебойного функционирования предприятия, поддержка и повышение качества закупаемых ресурсов [17, с. 115].

Однако если рассматривать понятие «логистика снабжения» как сферу деятельности, то оно значительно шире в отличие от «логистики закупок».

«Логистика снабжения» предполагает выполнение всего спектра функций, которые необходимы для непрерывного обеспечения организации как ежедневно, так и в долгосрочной перспективе. Для достижения этого, надлежит определить потребности в закупаемой продукции, найти потенциального контрагента, оценить возможность закупки у нескольких альтернативных источников, определиться с методом закупки, договориться об оптимальной цене и условиях поставки, осуществлять мониторинг товара до момента его доставки, а также уметь дать объективную оценку качества продукции поставщика и предоставленных услуг [16].

Эффективный процесс управления закупками это не только поиск поставщика и выдача заказа на закупку, это процесс, который может обеспечить большую ценность для организации не только с денежной точки зрения, но и путем поиска высококачественных, востребованных продуктов по самой низкой цене и обеспечения того, чтобы эти продукты были на складе и доступны для клиентов, когда они в них нуждаются. Большинство компаний, внедривших процесс закупок, делают это для прогнозирования, определения уровней запасов, обработки и контроля задач закупок, мониторинга эффективности работы поставщиков и выявления возможностей экономии [7].

Многие из этих видов деятельности были бы чрезвычайно трудными, без передовых инструментов закупок, интегрированных с функциями управления запасами и продажами [23]. Система управления закупками может быть источником разницы в прибыльности. Наличие контролируемой стоимости товаров и продуктов на складе в нужных количествах является ключевым фактором в достижении удовлетворенности клиентов и организационного роста [21]. В зависимости от типа отрасли, в которой осуществляется закупка товаров и / или услуг может быть одной из самых больших областей расходов. Таким образом, способность эффективно закупать товары для достижения всех целей стоимости, доставки, качества и многого другого имеет важное значение не только для успеха, но и для выживания на рынке [2, с. 152].

Отношения с поставщиками играют решающую роль в успехе организации, и хорошо структурированный процесс управления закупками помогает обеспечить соответствие уровня обслуживания и ожиданий. Типичный процесс закупок включает в себя (рисунок 1).

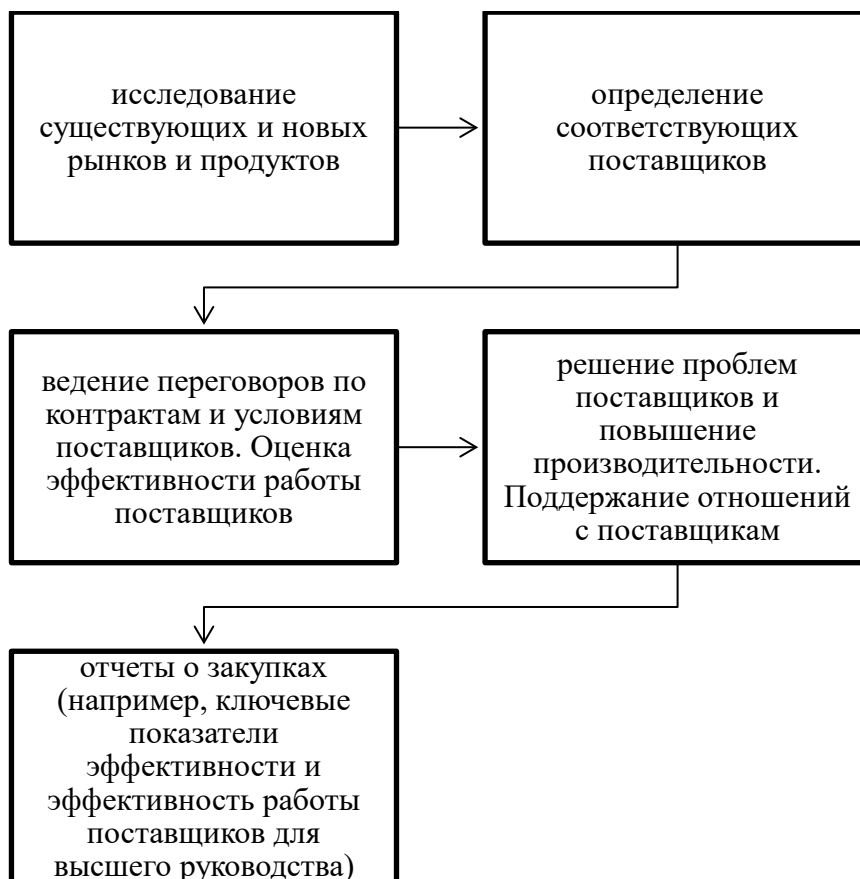


Рисунок 1 – Процесс закупок в логистике

Улучшить работу отдела закупок можно благодаря программному обеспечению для закупок. Управление закупками – сложный сквозной процесс, нуждающийся в постоянной синхронизации с другими процессами [17, с. 116].

Складская логистика берёт на себя ответственность в оптимизации получения, хранения, распределения и транспортировки товаров на складах. В наши дни складская логистика бросает свои силы не на управление складскими процессами, не на структурную организацию и планирование работы, а на контроль основными логистическими потоками,

обеспечивающих выполнение основных функций склада. В макрологистической и микрологистических цепях склад является отдельным звеном или частью необходимых звеньев. Складская логистика содержит самостоятельный раздел знаний, имеет свои предметы и объекты исследования [26].

Несмотря на то, что понятие хранения известно довольно давно, его сущность и масштабы задач сильно изменились за эти годы. В 90-е гг. прошлого века хранение было сосредоточено на долгосрочном хранении сырья и готовой продукции для последующей продажи. Изменения произошли с распространением управления цепочками поставок и концепции Just-In-Time [29]. Целью складской логистики стало сокращение цикла выполнения заказа клиента и минимизация уровня запасов. Современный склад характеризуется гораздо большим оборотом запасов, чем раньше, и скорость потока товаров приобрела важное значение в складской логистике компаний. В отличие от ранее установленных правил, управление складом сегодня является приоритетной задачей, чтобы продукт покинул складское пространство как можно скорее, в результате чего на многих современных предприятиях товары хранятся всего несколько дней [17, с. 116].

Складская логистика тесно связана с такими понятиями, как «склад» и «хранение» [34]. Склад – это единица функционально-организационная, предназначенная для хранения материальных благ (инвентаризация) в выделенном пространстве складского здания в соответствии с установленными технологиями, которые оснащены соответствующими техническими средствами, подконтрольные и управляемые командой людей. Из этого следует, что склад выполняет не только функцию пространства-члена, но и функции области, на которой выполняется плановое хранение и манипулирование запасами.

Склад часто рассматривается как узел в логистической системе, который приостанавливает или прерывает поток продуктов. В связи с этим некоторые предприятия имели очень предвзятое отношение к расходам, которые он

создает, они долгое время удерживали запасы и пытались их ликвидировать, не зная как обращаться с материальными потоками. Другие компании слишком много внимания уделяли на содержание большого количества товаров на складе, что вызывало огромные денежные потери. В настоящее время существует правило, что вы должны хранить товары в таких количествах, чтобы связанные с хранением расходы были компенсированы преимуществами сохранения запасов.

Термин «хранение» в большинстве случаев ассоциируется с хранением продуктов [35]. Однако определение хранения также связано со многими другими видами деятельности, такими как прием, хранение, учет, контроль и выдача товаров. Эти мероприятия включают в себя ряд объектов и мест, входящих в процессы складской логистики. Например, хранение относится как к хранению товаров на объекте производства, а также во время транспортировки [19, с. 105].

Из приведенной выше информации можно сделать вывод, что каждый произведенный продукт подлежит хранению по крайней мере один раз в течение жизненного цикла, поэтому складская логистика играет чрезвычайно важную роль в экономике национальной и предпринимательской деятельности.

Транспортная логистика — занимается изменением положения в пространстве требуемого количества товара для доставки в нужную точку, оптимальным маршрутом за фиксированное время и с наименьшими издержками [38].

Транспортный процесс является важным звеном в логистической цепочке поставок, соединяющим клиентов предприятий, поставщиков сырья и организацией каналов распределения. Он представляет собой цепочку сложных видов деятельности: исполнительной, организационной и коммерческой. Его цель состоит в том, чтобы переместить груз или людей из одной или нескольких точек передачи в один или несколько пунктов приема, используя соответствующий вид транспорта.

Для реализации процесса перемещения грузов и людей, используется автомобильные, железнодорожные, воздушные, подвижные транспортные средства, грузовые станции, станции и пассажирские остановки, устройства безопасности движения с учетом правил касательно безопасности и контроля движения, а также квалифицированного, оперативного персонала управляющего и поддерживающего транспортную систему.

Транспортная система представляет собой группу элементов, таких как: транспортные средства, транспортная инфраструктура, лица ответственные за функционирование системы, установленные правила и правила реализации логистических услуг, позволяющие перевозить людей и грузы из пункта назначения через возможные перевалочные пункты и пункты приемки.

Учитывая звенья точечной инфраструктуры транспортных систем, такие, как: склады, перегрузочные терминалы, распределительные центры, можно сказать, что эти элементы сами по себе представляют собой специфическую систему [37]. В каждом из них появляются некоторые объекты, как составные части, и вместе с связывающими их отношениями строят систему, являясь подсистемой крупной транспортной системы, в том числе и логистической.

Для правильного выполнения задач, возникающих в результате транспортных процессов или логистики, используется инфраструктура: линейная, составленная из уже существующих транспортных связей (автомобильных, морских, железнодорожных, воздушных), точечных, образующих пространственно-выделенные пункты передачи и приема грузов, вместе со зданиями, обслуживающими грузы (станции, логистические центры, складские комплексы), в том числе оборудованием, информационной инфраструктурой, охватывающей все средства массовой информации, правила обмена данными и меры по предотвращению их потери.

Перечисленные элементы транспортной системы представляют собой постоянные объекты, определяющие связи между местами образования, обработки и остановки движения, помогают определить условия

строительства транспортной системы, состоящей из большого количества подсистем, охватывающих такие классы системы: окружающая среда, объект и вид транспорта, дальность действия, организация.

Итак, сущность логистической системы предприятия заключается в трёх аспектах:

- логистика как область знаний – междисциплинарная область на стыке технологии, информатики и экономики, которая объединяет потоки материалов, информации и капитала для повышения производительности и конкурентоспособности предприятия на рынке;
- логистика как система – сложная система, позволяющая в определенной области с помощью соответствующего набора средств, намеренно связанных в определенное целое, породить соответствующие продукты и осуществлять процессы, направленные на их доставку пользователю;
- логистика как управление – процесс планирования, организации, реализации и контроля потока товаров от их покупки, через производство и распределение конечному клиенту, для удовлетворения рыночных требований с минимальными затратами и минимальным привлечением капитала.

## **1.2 Контроллинг в логистической системе организации**

Контроллинг логистических систем – это концепция поддержки управления предприятием, которая заключается в осуществлении упорядоченного и непрерывного процесса обработки данных о логистической системе, что позволяет установить отклонение фактических значений показателя материального потока от плановых, провести анализ этих отклонений и выявить причины их возникновения [4, с. 89].



С течением времени процессы планирования (особенно, в коммерческой сфере) постепенно усложняются. Ученые создают все больше новых подходов к планированию и контролю. Одним из последствий подобного развития событий для менеджмента на сегодня стало появление контроллинга [1].

Согласно теории организации, появление управленческого контроля в деятельности хозяйственного субъекта напрямую связано с появлением наиболее совершенных организационных структур (в начале XX в. – крупных промышленных предприятий). В конце XIX – начале XX в. ремесленное производство уже не могло удовлетворить растущие потребности людей, что привело к возникновению фабричной системы организации труда, а затем к крупному промышленному производству [15, с. 100].

В 70-80 -е гг. XX в. в российских организациях контроль в основном был направлен на проверку стандартов и норм, связанных скорее с прошлым нежели с будущим. Сегодня, с ускорением изменений в рыночной среде необходимо создавать опережающий контроль [15, с. 101].

Контроль призван оценивать прошлое, находить ошибки и просчеты, в свою очередь контроллинг нацелен на перспективу в целях обеспечения эффективного и непрерывного функционирования предприятия.

Тем не менее, на сегодняшний день все еще не существует однозначного определения термина «контроллинг» [36]. Сущность контроллинга раскрывается различными учеными через многообразие подходов к его определению.

С точки зрения Т.Ю. Серебряковой контроллинг представляет собой «подсистему управления, координирующую подсистемы планирования, контроля, а также информационного обеспечения, тем самым поддерживая системообразующую и ситуативноувязывающую координацию» [25, с. 74].

Н.А. Козулин считает, что контроллинг – это «сбор и обработка информационных данных в процессе разработки, координации и контроля исполнения планов на фирме» [9, с. 77].

По мнению С.И. Жминько, О.И. Швырева, М.Ф. Сафонова контроллинг способствует достижению не одной цели предприятия, а «системы целей фирмы, имея в виду всеобъемлющность задач контроллинга, которые не могут быть отделены от задач других подсистем управления» [6, с. 63-64].

Среди известных российских авторов и ученых так же существуют большое разнообразие трактовок данного термина. С.М. Резниченко, М.Ф. Сафонова, О.И. Швырева называют контроллинг «концепцией управления и определенным образом мышления» [22, с. 201].

Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин Н.Г. Данилочкина понимают под контроллингом явление, а также «направление экономической работы». Еще один российский ученый С. Рубцов обозначает контроллинг как «систему, обеспечивающую методическую и инструментальную базу с целью поддержки базовых функций управления: планирования, учета, анализа и контроля». С его точки зрения контроллинг является основой для всех функций управления [28, с. 115].

Контроллинг представляет собой полноценную концепцию поддержки управления коммерческой организацией. Эта концепция базируется на системе планирования, контроля и управления процессом достижения конечных целей функционирования предприятия и получения им желаемых результатов. Обычно в качестве конечной цели предприятия рассматривают его долгосрочное стабильное развитие

Контроллинг в логистике - это упорядоченный и непрерывный процесс обработки информации, которая содержит сведения о результатах функционирования логистической системы. Благодаря этому процессу определяются фактические значения показателей материального потока, затем они сравниваются с плановыми, нормативными, предыдущими. Выявленные отклонения анализируются для установления причин расхождений и предложения способов их устранения [24, с. 198].

Контроллинг логистических систем объединяет в единую систему такие функции управления движением материальных потоков, как планирование,

учет, анализ, контроль. Целью контроллинга в этом случае является устранение узких мест в функционировании логистической системы предприятия и обеспечение достижения им положительных результатов в рамках логистической стратегии.

Практика применения концепции контроллинга относительно логистической деятельности предприятия привела к выделению двух основных видов контроллинга (рисунок 2).

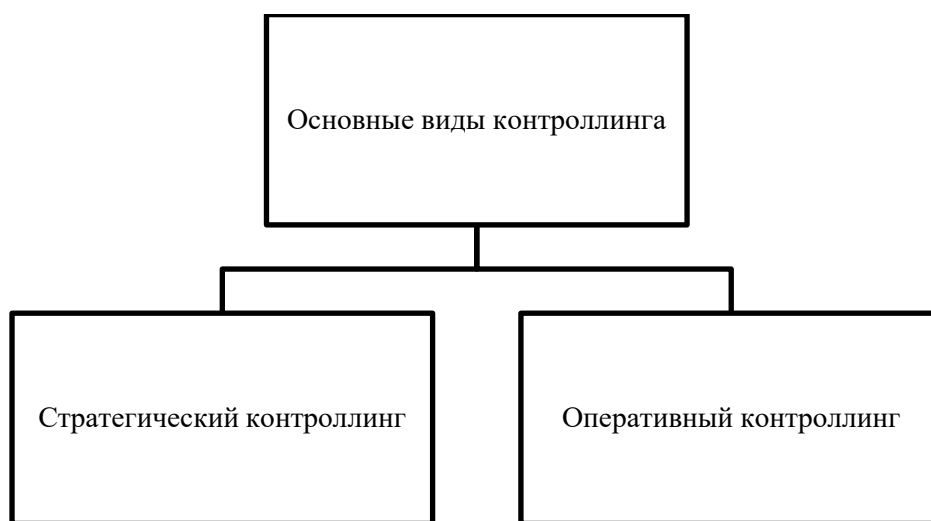


Рисунок 2 – Основные виды контроллинга

Стратегический контроллинг логистических систем ориентирован на реализацию положений логистической стратегии предприятия. Именно на этом этапе устанавливают индикаторы раннего выявления отклонения фактических величин от плановых [3].

Оперативный контроллинг логистических систем заключается, прежде всего, в создании соответствующей системы учета и контроля показателей материального потока на предприятии. Кроме того, в рамках оперативного контроллинга вырабатывают и принимают своевременные управленческие решения, направленные на оптимизацию соотношения «затраты-прибыль». Цели оперативного контроллинга обычно имеют краткосрочный характер (примером этого может быть цель по увеличению скорости оборота запаса) [32, с. 125].

Взаимодействие различных элементов контроллинга способствует формированию у предприятия системы логистического контроллинга. Она ориентирована на обеспечение долгосрочного устойчивого развития предприятия путем выполнения в сфере логистики следующих функций (рисунок 3).



Рисунок 3 – Функции контроллинга в логистике [33, с. 89]

Логистический контроллинг призван вырабатывать рекомендации для руководителей разного уровня в части выбора оптимальной комбинации затрат в логистике. В этом, в первую очередь, поможет использование таких показателей, как (рисунок 4).

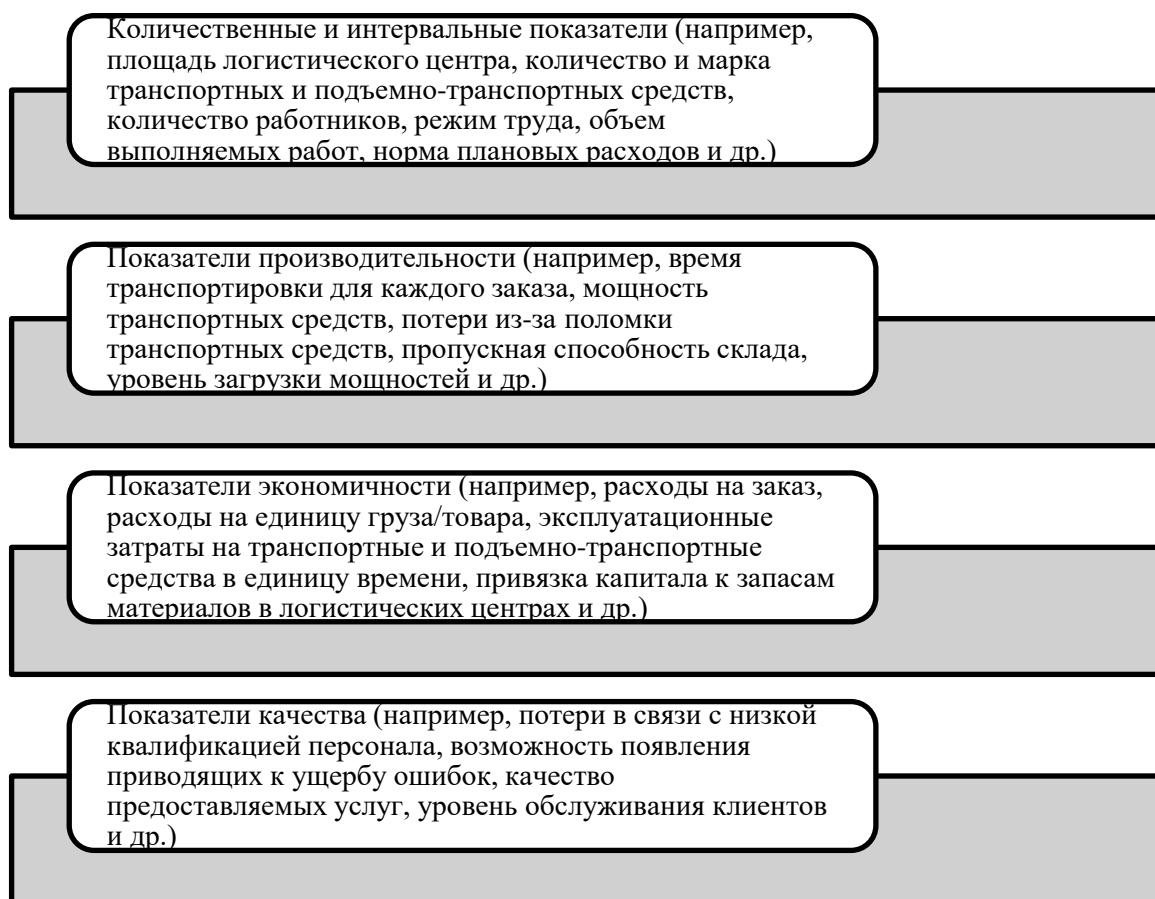


Рисунок 4 – Виды контролируемых показателей в логистике

По мнению специалистов, полагающихся на результаты сравнительных исследований, контроллинг в большей степени находится ближе к предварительному контролю.

Таким образом, контроллинг одушевляет поддержку процессов принятых управленческих решений. С его стороны предприятию требуется обеспечение приспособления традиционной системы планирования, контроль и учета логистических операций к информационным потребностям тех должностных лиц, которые принимают окончательные управленческие решения. В этой связи контроллинг включает в себя мероприятия по созданию, проверке, обработке и представлению системной управленческой информации.

## 2 Анализ логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»

ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» находится в городе Тольятти. Основным видом деятельности ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» является «Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств», а также у ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» зарегистрированы 4 дополнительных вида деятельности.

ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» осуществляет деятельность более 7 лет.

На рисунке 5 отражена организационная структура ООО «АВТОКОМПЛЕКТ».

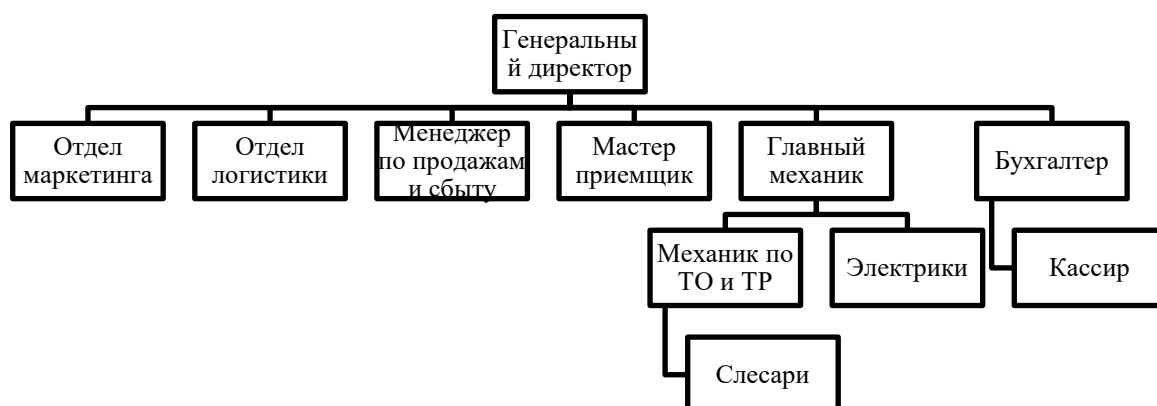


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляет генеральный директор компании.

Генеральный директор компании осуществляет основные управленческие функции в компании, контролирует все бизнес-процессы, подписывает все распорядительные и финансовые документы.

В компании имеется бухгалтер и кассир, данные специалисты осуществляют организацию и ведение бухгалтерского учета в организации. Также в компании имеется отдел маркетинга, в котором разрабатываются различные рекламные акции и компании, проводятся исследования конкурентов и положения на рынке, а также исследуется потребительский сегмент и его основные потребности. Также отдел маркетинга ответственен за систему организации и управления деятельностью автосервиса.

Главный механик и подчиненные ему специалисты осуществляют основные технологические процессы. Мастер-приемщик производит приемку и оценку необходимых работ. На постоянной основе проводится обучение и сертификация сотрудников. Деятельность всех подразделений ведется согласно должностным инструкциям и правилам внутреннего распорядка. Общества, а также нормам и законам РФ.

На основании данных бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» (Приложения А – В), проведем анализ динамики финансовых результатов (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ финансовых результатов отчетности ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг., т.р.

Элемент доходов, расходов или финансовых результатов	Год			Абсолютный прирост (отклонение),+,-		Относительный прирост (отклонение), %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Выручка	50218	49857	66306	-361	16449	-0,72	32,99	32,04
Себестоимость продаж	44213	31555	42950	-12658	11395	-28,63	36,11	-2,86
Валовая прибыль (убыток)	6005	18302	23356	12297	5054	204,78	27,61	288,94
Управленческие расходы	5513	17750	13963	12237	-3787	221,97	-21,34	153,27
Прибыль (убыток) от продаж	492	552	9393	60	8841	12,2	1601,63	1809,15
Прочие доходы	0	146	3049	146	2903	0	1988,36	0

Продолжение таблицы 1

Элемент доходов, расходов или финансовых результатов	Год			Абсолютный прирост (отклонение),+,-		Относительный прирост (отклонение), %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Прочие расходы	0	61	9988	61	9927	0	16273,77	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	492	637	2454	145	1817	29,47	285,24	398,78
Текущий налог на прибыль	98	127	491	29	364	29,59	286,61	401,02
Чистая прибыль (убыток)	394	510	1963	116	1453	29,44	284,9	398,22

Исходя из представленных в таблице 1 данных становится возможным заключить.

В исследуемом периоде выручка от продаж показала положительную динамику и по итогам 2021 г. составила 66306 т.р., тем самым увеличилась на 32,04% по отношению к уровню 2019 года. Динамика показателя размера выручки ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» приведена на рисунке 6.

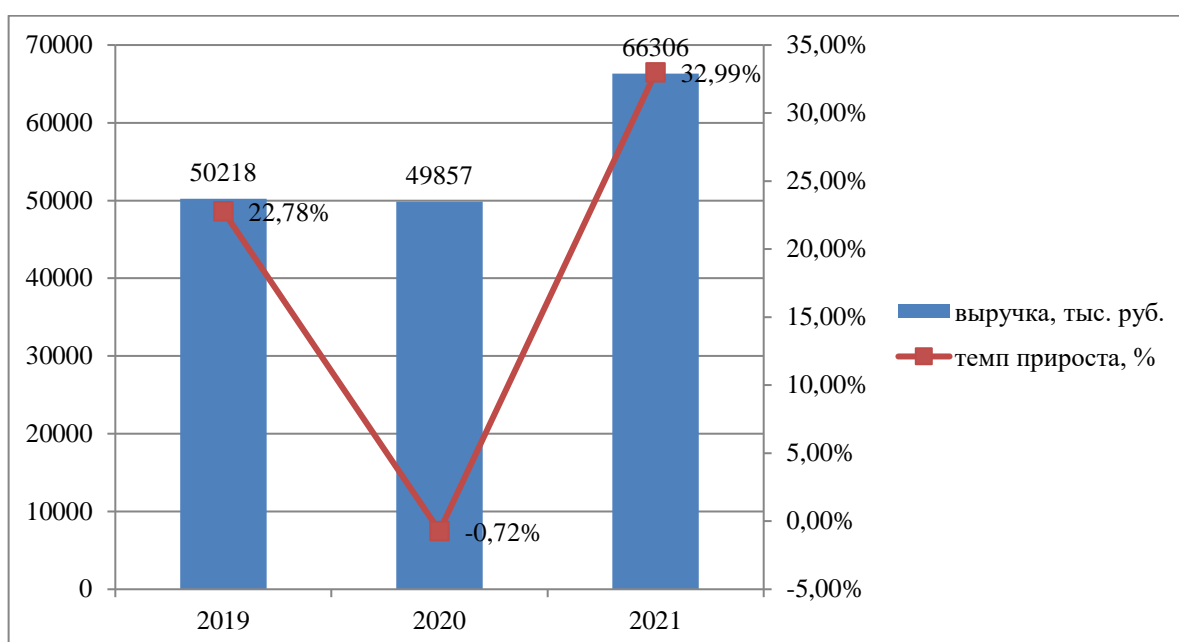


Рисунок 6 – Динамика показателя выручки ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг.



Снижение себестоимости продаж происходило опережающими темпами по сравнению с ростом выручки (рисунок 7), но управленческие расходы значительно снизились, тем самым обеспечив прирост выручки от продаж на 16449 т.р. в 2021 г. по отношению к уровню 2020 г.

Валовая прибыль в 2021 г. составила 23356 т.р. В 2021 г. этот показатель имеет тенденцию к увеличению (рисунок 8) за счет снижения себестоимости и увеличения выручки от продаж. В сравнении с 2019 года она выросла в 2 раза.

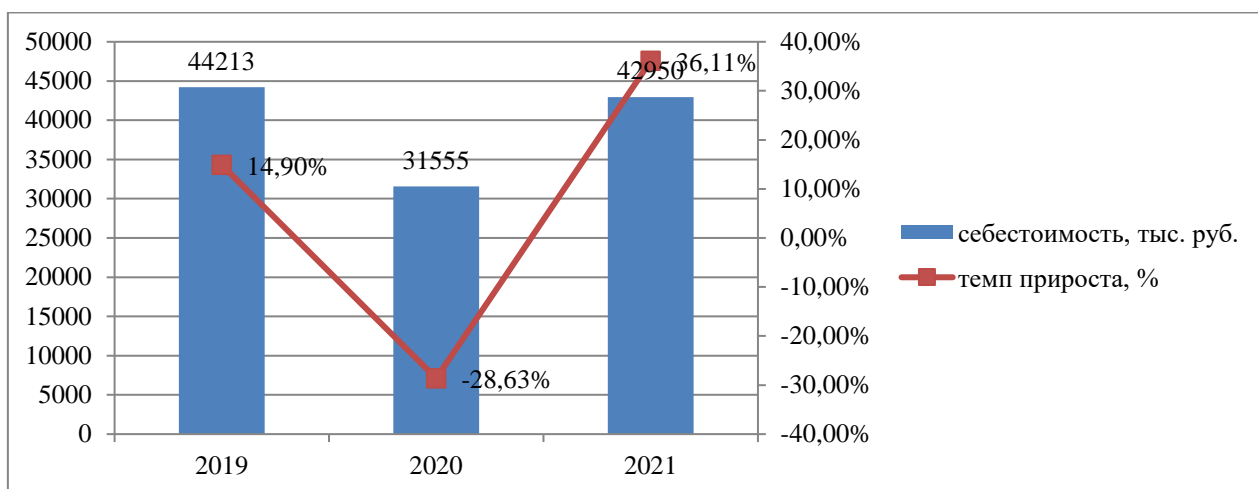


Рисунок 7 – Динамика показателя себестоимости ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг.

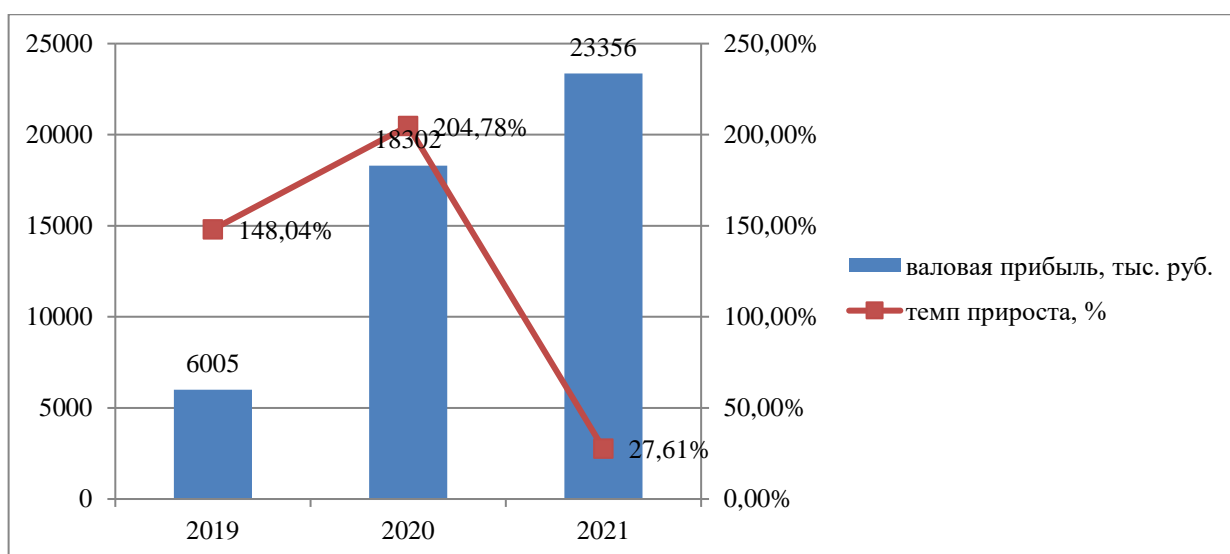


Рисунок 8 – Динамика показателя валовой прибыли ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг.

По сравнению с уровнем 2020 г. чистая прибыль компании увеличилась почти в 3 раза, а по отношению к 2021 году в 4 раза (рисунок 9).

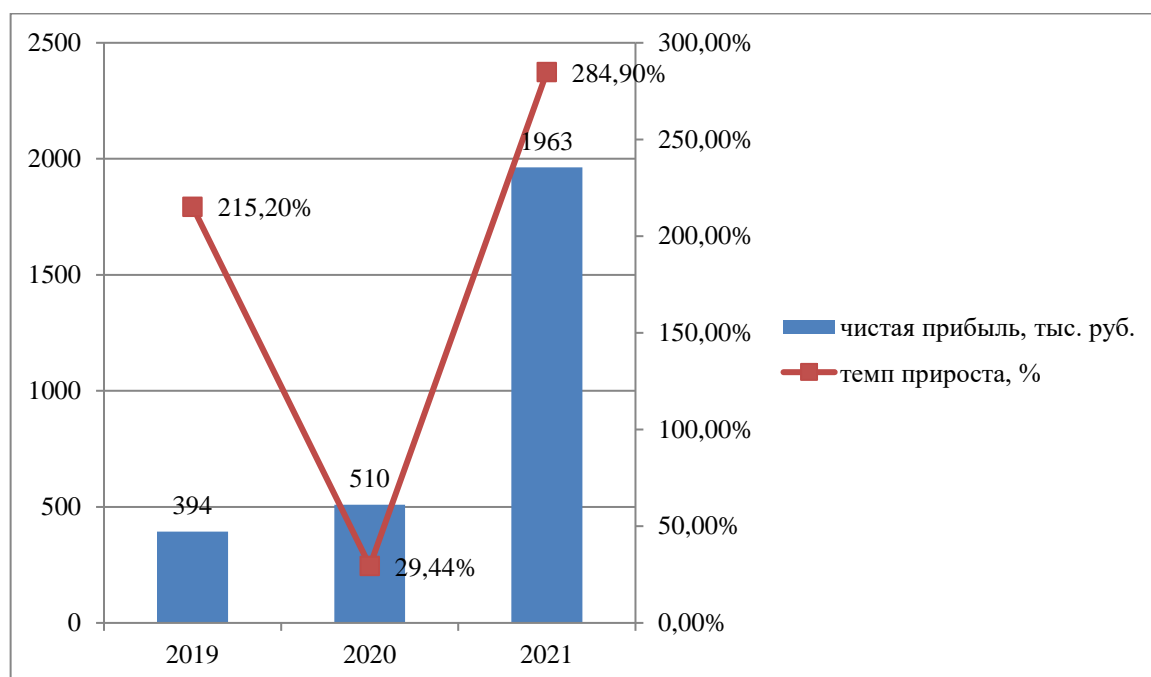


Рисунок 9 – Динамика показателя чистой прибыли ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг.

В таблице 2 проведем анализ показателей ликвидности ООО «АВТОКОМПЛЕКТ».

Таблица 2 – Анализ показателей ликвидности ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг.

Коэффициент	Год			Абсолютный прирост (отклонение),+,-		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Коэффициент текущей ликвидности	0,91	0,89	0,75	-0,02	-0,14	-0,16
Коэффициент быстрой ликвидности	0,63	0,56	0,61	-0,08	0,05	-0,03
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0,02	0,01	-0,01	-0,01	-0,02
Соотношение краткосрочной дебиторской и краткосрочной кредиторской задолженности	0,6	0,58	0,6	-0,02	0,02	-0

В результате анализа показателей ликвидности можно сделать вывод, что по итогам 2021 г. значение коэффициента текущей ликвидности было

ниже нормативного (фактическое значение – 0,75; нормативное значение – 2). Между тем, за период анализа наблюдается постепенное снижение данного показателя, снижение составило -0,16 (рисунок 10). Низкое значение показателя свидетельствует о неустойчивом положении компании и невозможности оплачивать свои обязательства в текущем времени. Из-за этого может снизиться доверие к компании: поставщики приостановят отгрузки, а банки перестанут выдавать кредиты. Рост коэффициента ликвидности в будущем может произойти в случае снижения кредитной нагрузки (банковское кредитование), наращивания активов (оборотных и/или внеоборотных).

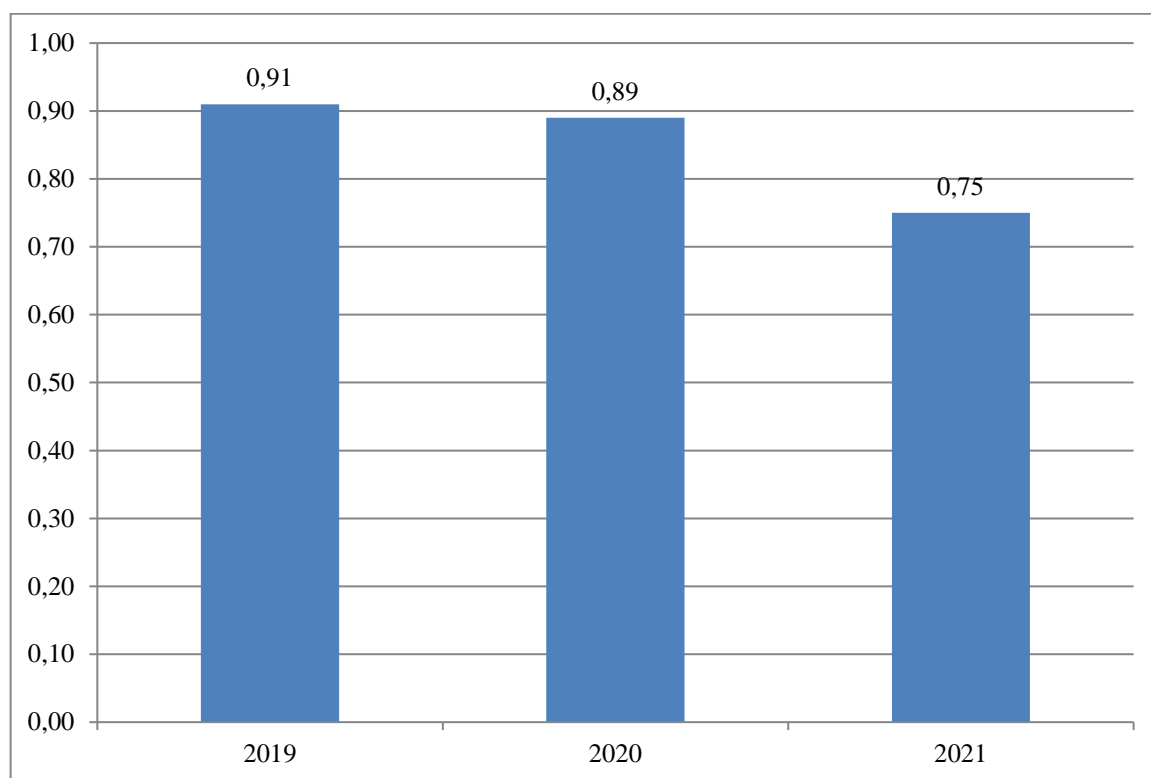


Рисунок 10 – Динамика показателя коэффициента текущей ликвидности ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг.

Значение коэффициента быстрой ликвидности было ниже нормативного и составило 0,61. Соответственно, у объем ликвидных активов у предприятия недостаточен для своевременного погашения имеющейся кредиторской

задолженности с коротким сроком исполнения. Между тем, прослеживается отрицательная динамика (рисунок 11). В 2021 г. его снижение составило 0,03.

Доля краткосрочной задолженности, которая может быть незамедлительно выплачена в случае возникновения таковой необходимости, отражена в коэффициенте абсолютной ликвидности. Среди всех коэффициентов ликвидности этот показатель наиболее жесткий. У исследуемого предприятия значение коэффициента ниже нормативного (фактическое значение – 0,01; нормативное значение варьируется в пределах 0,1-0,2).

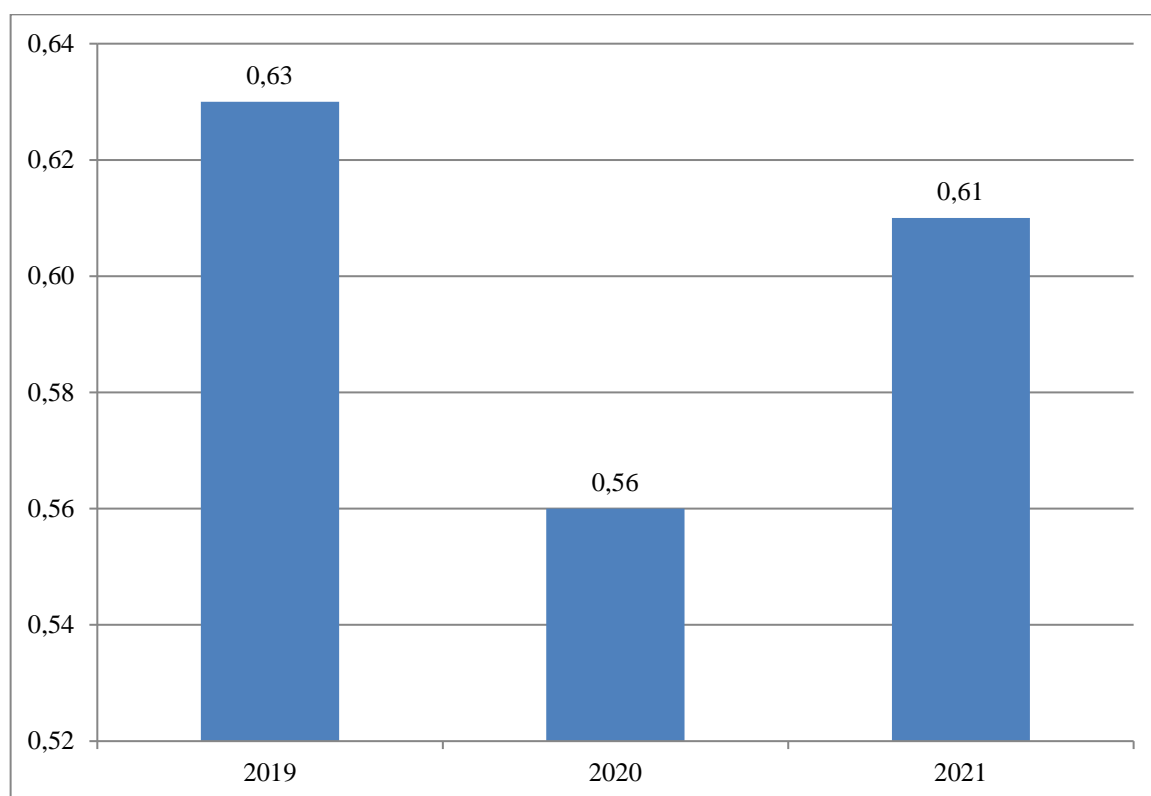


Рисунок 11 – Динамика показателя коэффициента быстрой ликвидности ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг.

Снижение значения коэффициента наблюдалось в течение всего периода анализа (рисунок 12). Таким образом, если его значение ниже нормы, значит, у компании нет возможности в скором времени погасить долги. Повышение данного коэффициента возможно в случае снижения доли заемных средств в структуре капитала, роста объемов прибыли и оборотных активов, повышении

качества имеющихся у предприятия активов, снижения объемов дебиторской задолженности. Последнее возможно посредством передачи предприятием своих дебиторских обязательств третьим лицам с помощью договора цессии.

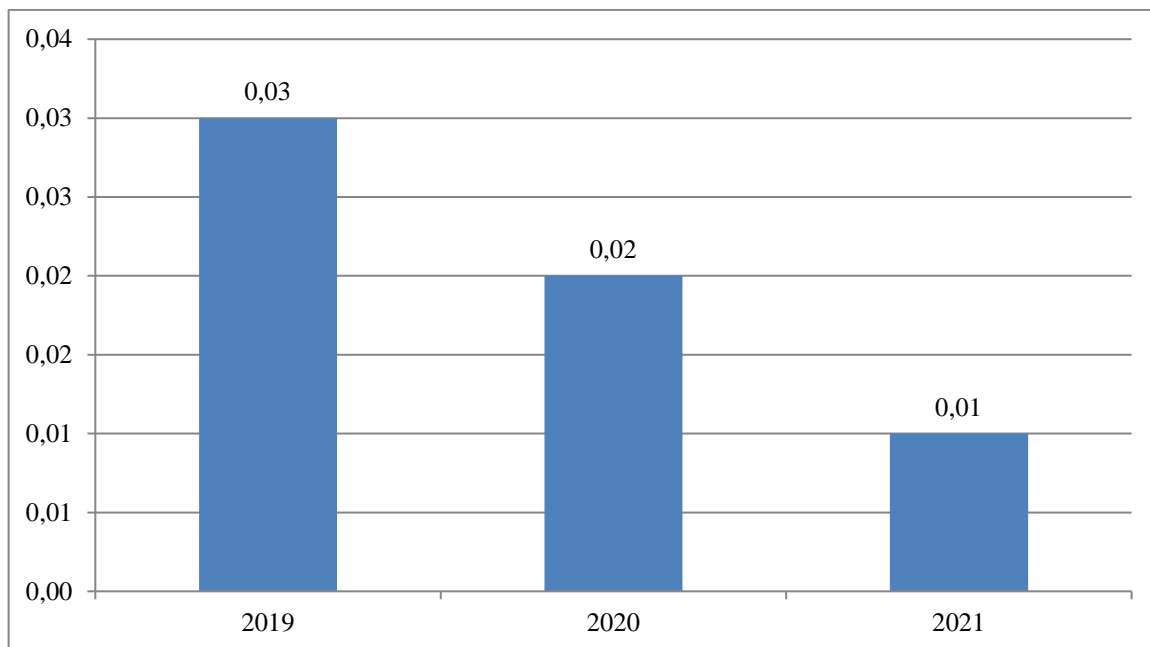


Рисунок 12 – Динамика показателя коэффициента абсолютной ликвидности ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг.

В таблице 3 проведем анализ финансовой устойчивости ООО «АВТОКОМПЛЕКТ».

Таблица 3 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»

Коэффициент	Год			Абсолютный прирост (отклонение), +, -		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Собственные оборотные средства, т.р.	- 3448	- 3829	- 12948	-381	- 9119	- 9500
Коэффициент обеспечения оборотных активов собственными средствами	- 0,11	- 0,12	-0,36	-0,01	-0,24	-0,25
Маневренность собственных оборотных средств	- 0,34	- 0,22	-0,04	0,13	0,18	0,3

Продолжение таблицы 3

Коэффициент	Год			Абсолютный прирост (отклонение),+,-		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами запасов	-0,35	-1,1	-1,83	-0,76	-0,72	-1,48
Коэффициент финансовой автономии	0,01	0,01	0,04	0	0,02	0,02
Коэффициент финансовой зависимости	71,56	68,64	25,92	-2,92	-42,73	-45,64
Коэффициент финансового левериджа	70,56	67,64	24,92	-2,92	-42,73	-45,64
Коэффициент маневренности собственного капитала	-6,72	-7,22	-6,53	-0,5	0,7	0,19
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,99	1	0,98	0,01	-0,02	-0,01
Коэффициент финансовой устойчивости (покрытия инвестиций)	0,02	0,01	0,06	-0,01	0,04	0,03
Коэффициент мобильности активов	8,27	7,35	2,44	-0,92	-4,9	-5,83

За анализируемый период собственные оборотные средства составили отрицательное значение 12948 т.р. поскольку этот показатель показал отрицательную динамику (рисунок 13), становится возможным заключить, что предприятие не может успешно развиваться.

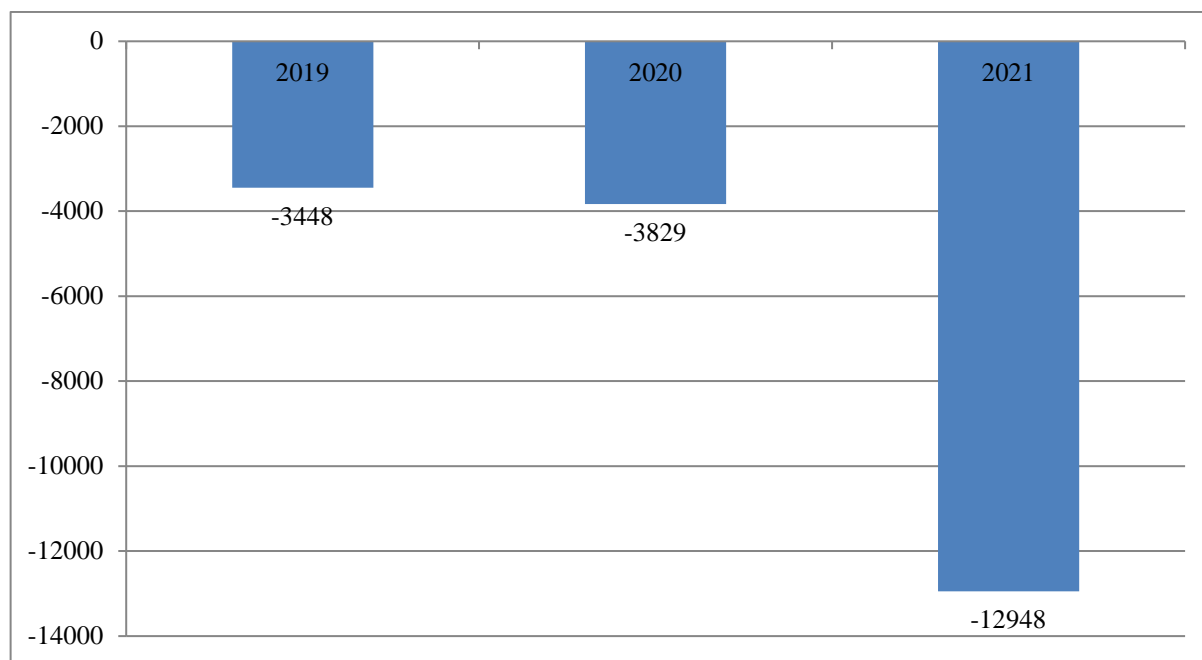


Рисунок 13 – Динамика собственных оборотных средств ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг

Уровень обеспеченности хозяйствующего субъекта необходимым для финансовой устойчивости объемом собственных оборотных средств находит свое отражение в коэффициенте обеспеченности собственными оборотными средствами. Для определения значения данного коэффициента находят отношение собственных оборотных средств субъекта и общего объема его активов. В случае, если значение коэффициента является меньше 0,4, говорят о том, что предприятие подвержено риску утраты платежеспособности или банкротства. В случае с ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за весь анализируемый период риск банкротства значительно снижается и достигается в 2021 г. показателя равному 0,36 (рисунок 14).

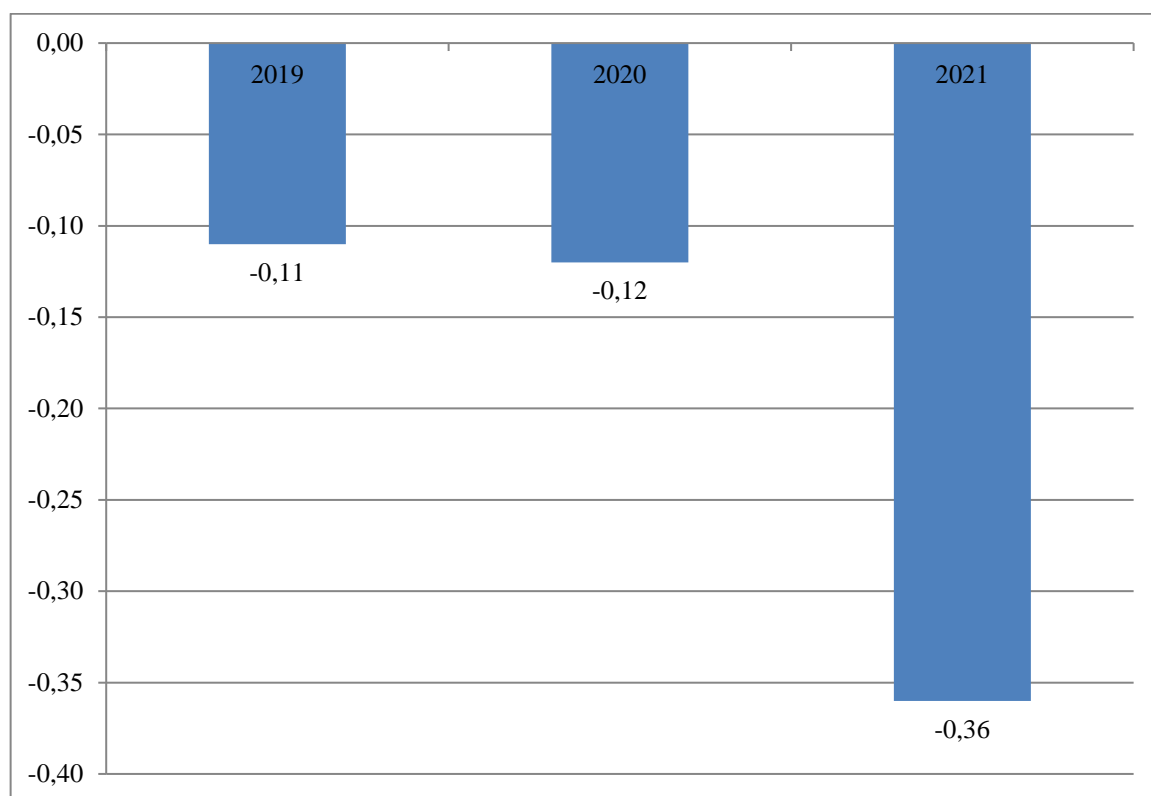


Рисунок 14 – Динамика коэффициента обеспечения оборотных активов собственными средствами ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг

Отношение объема имеющихся у предприятия денежных средств к объему его собственных оборотных активов отражено в коэффициенте маневренности собственных оборотных средств. В ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»

за период 2019-2021 гг. составляет -0,04. В этом случае, если значение показателя ниже нуля, устойчивость компании нарушена.

Нормальное значение коэффициента обеспечения собственными оборотными средствами запасов составляет не менее 0,5. Лишь в этом случае имеющиеся у хозяйствующего субъекта запасы на половину и более того обеспечены имеющимися у него собственными оборотными средствами. Однако оптимально, чтобы значение данного коэффициента варьировалось в диапазоне 0,6-0,8. В ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» коэффициент составляет -1,83, по сравнению 2020 и 2019 гг. имеет тенденцию к снижению (рисунок 15), это отрицательный знак.

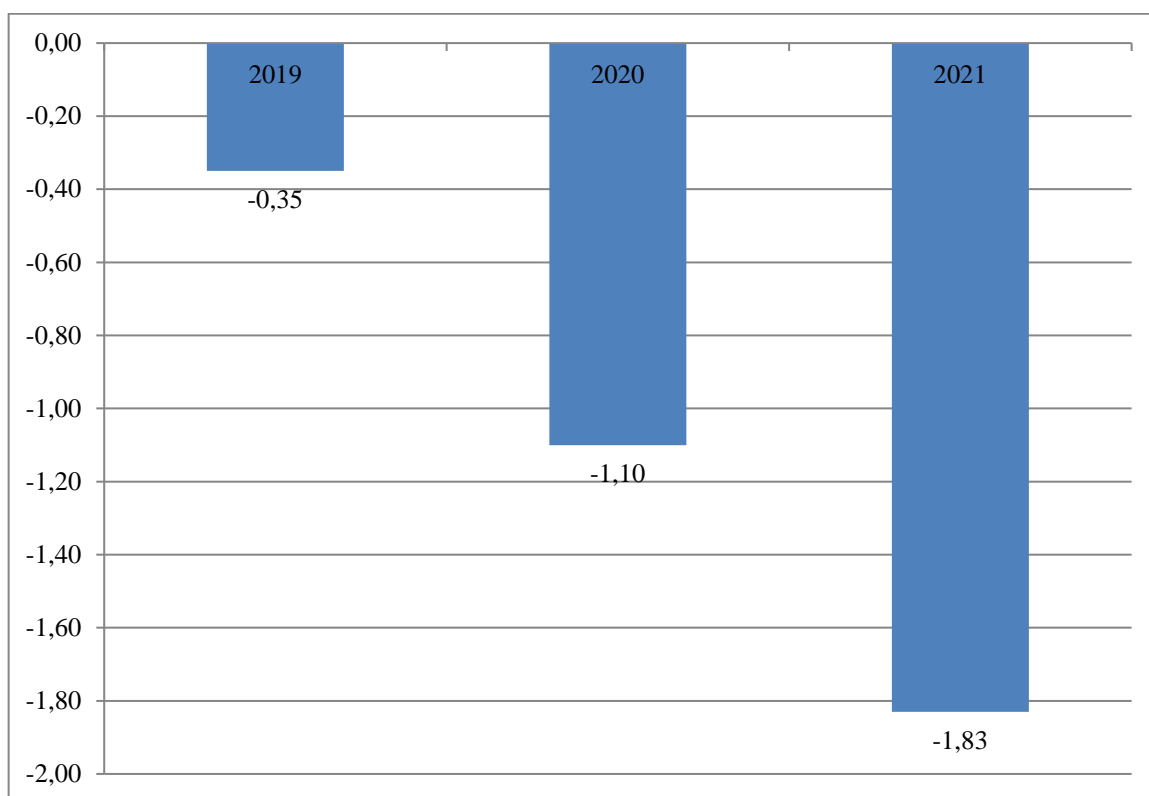


Рисунок 15 – Динамика коэффициента обеспечения собственными оборотными средствами запасов ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг

Независимость организации от внешних источников финансирования находит свое отражение в коэффициенте автономии. Для определения значения последнего находят отношение объема собственного капитала организации к объему его заемного капитала. Так, хоть данный показатель с



каждым годом увеличивается, но не достигает нормативного значения (0,5) и составляет 0,04.

Коэффициент финансовой зависимости составляет 25,92 в 2021. Превышение нормального значения (0,6-0,7) коэффициента свидетельствует о высокой зависимости предприятия от привлеченных источников.

Коэффициент финансового левериджа в ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» составляет 24,92, это значит, что в ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» финансовая устойчивость достаточно высокая, так как организация зависима от заемных средств.

Коэффициент краткосрочной задолженности составляет за весь анализируемый период не более 1. Превышение величины 0,5 (нормативное значение) указывает на неоправданные задержки в использовании высоколиквидных активов.

Устойчивость хозяйствующего субъекта в текущий момент, его способность противостоять финансовым проблемам и сложностям нашли свое отражение в коэффициенте финансовой устойчивости. В литературе последний также известен под названием коэффициент покрытия инвестиций. В ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» составил 0,06. Этого недостаточно для нормативного значения (0,8-0,9).

Итак, исходя из полученных данных в ходе анализа экономического положения ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» можно заключить, что на конец 2021 г. текущее положение компании является проблемным, так как собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных обязательств ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» хватает для того, чтобы создать значимый запас материалов, сырья, запасных частей, полуфабрикатов, которые используются в производственном и сбытовом процессе. Эти ресурсы будут потребляться основными и вспомогательными бизнес-подразделениями организации, что позволит ей достигать намеченных целей. Соответственно, финансовое состояние ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» – шаткое.

## 2.2 Оценка функционирования логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»

Рассмотрим логистическую систему ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» во взаимодействии с внешней средой на рисунке Г.1 (Приложение Г).

Можно выделить основные этапы деятельности компании ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»: функциональные области в рассматриваемой системе фактически осуществляется по стадиям цикла товародвижения (закупка - поставка-хранение-распределение-сбыт).

Анализируя логистическую систему компании ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» имеет стандартный вид, но со своими особенностями. Закупка осуществляется от разных видов поставщиков:

- поставщики, которые работают по EDI;
- поставщики, которые работают без EDI.

Преимущества поставщиков, которые работают по EDI это более точный сбор заказа и мониторинг материального потока. Кроме того, поставщики, которые работают по EDI, как правильно работают по принципу «идеального заказа», который в сущности упрощают приемку товара.

Второй особенностью ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» является этап распределения материального потока, есть 3 варианта распределения:

- выдача товара в торговые точки;
- выдача товара на производство;
- распределение на склад.

Особенность заключается в наличии собственного производства.

Компания ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» работает с официальными российскими поставщиками, которые привозят огромный ассортимент сырья, количество поставщиков в настоящий момент превышает 400 шт. Ассортимент закупаемых комплектующих и прочего в компании ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» включает следующие товарные группы (всего более 300 наименований):

- техпластины;
- шланги;
- лопатки вакуумных насосов;
- коробки отбора мощности;
- каналопромывочные насадки;
- насосы;
- гидроцилиндры;
- гидрооборудование;
- ходовая часть (колесо, шестерня, полумуфта);
- запчасти к мусоровозам;
- запчасти к комбинированным дорожным машинам;
- запчасти к вакуумным машинам;
- запчасти к машинам для очистки канализационных сетей;
- запчасти к илососным машинам;
- расходные материалы.

Рассмотрим в таблице 4 поставщиков по товарным группам.

Таблица 4 – Поставщики ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»

Товарная группа	Поставщики
1	2
Техпластины	ЗАО «Резина»
Шланги	ООО «Гроссис Эксперт»; ООО «ДЛпласт»; ООО «МПТ-Пластик»; ООО «Нева-Гидравлик»; ООО «РосСнабРти»
Лопатки вакуумных насосов	ООО «Вакуум-техпласт»
Коробки отбора мощности	ООО «УК КОМ»; ООО «КРАНМАШ»; АО «КОММАШ»; АО «РГ-РЕМСЕРВИС»
Каналопромывочные насадки	ООО «КОМДЮЗПРОЕКТ»
Насосы	АО «КОММАШ»; АО «Мценский завод «КОММАШ»; ООО «Комета»; ООО «Бондиоли и Павези»
Гидроцилиндры	АО «Елецгидроагрегат»
Гидрооборудование	АО «Елецгидроагрегат»
Ходовая часть	АО «КОММАШ»; АО «Мценский завод «КОММАШ»
Расходные материалы	АО «КОММАШ»; АО «Мценский завод «КОММАШ»

Итак, у ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» есть основные 16 поставщиков комплектующих и расходных материалов.

ЗАО «Резина», город Санкт-Петербург, набережная Обводного канала, дом 134. Предприятие было создано в 1990 году на базе одного из цехов ЛПО «Красный треугольник». На сегодняшний день предприятие является заводом по производству широкого ассортимента формовых резинотехнических изделий. Завод использует современное и модернизированное оборудование. Предприятие создает и продает следующую продукцию: снегоуборочные ножи и пластины, железнодорожные прокладки и закладные брусья, техпластины и брызговики. Среди партнеров существуют крупные предприятия, такие как ОАО «РЖД», ООО «ОСА-Север», ОАО «Новосибирский стрелочный завод» и другие. В ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» поставщик предоставляет техпластины для снегоуборочной техники.

ООО «Гроссис Эксперт», город Москва, Дмитровское шоссе, дом 100, строение 2. Компания является частью международного торгового холдинга, была основана в 2008 году. Предприятие-комплексный поставщик инженерных гидросистем для промышленности, сельского хозяйства, строительства, торговых компаний. Каталог товаров состоит из следующих позиций: шланги, фитинги ПВХ, трубы ПВХ, хомуты, быстросъемные соединения. В ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» поставщик предоставляет напорно-всасывающие шланги из ПВХ, производство Болгария.

ООО «ДЛпласт», Республика Беларусь, город Минск, Инженерная улица, дом 3. Предприятие было создано в 1999 году, специализируется на выпуске гибких армированных шлангов и подоконников из ПВХ. Продукция изготавливается по стандартам Европейского Союза и с использованием материалов, поставляемых из стран Европы. Поэтому продукция имеет высокое качество и пользуется большим спросом. В ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» поставщик предоставляет шланги спиральные из ПВХ.

ООО «МПТ-Пластик», город Москва, набережная Бережковская, дом 20, строение 9. После распада СССР один из крупнейших и старейших научно-

производительных комплексов-НПО «Пластик» вынужден был остановить большую часть своих производств. На помощь пришла международная промышленно-инвестиционная группа «Лираль». Так модернизированная компания «МПТ-Пластик» вошла в состав группы «Лираль» как производство, специализирующееся на выпуске шлангов ПВХ различных типов и видов, в том числе нестандартных размеров, армированных полимерным прутком и синтетической нитью. На сегодняшний день, это современное, динамично развивающееся предприятие.

ООО «Нева-Гидравлик», город Санкт-Петербург, Московское шоссе, дом 23, корпус 2. Предприятие с 2004 года занимается обслуживанием промышленных предприятий и организацией в области поставок большого количества шлангов высокого давления, различной арматуры, запасных частей для систем гидравлики. В ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» поставщик предоставляет различные каналопромывочные шланги.

ООО «РосСнабРти», город Санкт-Петербург, улица Белы Куна, дом 34. Предприятие более 15 лет выпускает неформовые резинотехнические изделия, ранее являлось филиалом ЛПО «Красный треугольник». Поставщик напорно-всасывающих рукавов для ООО «КоммашСервис».

ООО «Вакуум-техпласт», Московская область, город Сергиев Посад, проспект Красной Армии, дом 52А. Предприятие было зарегистрировано в 2010 году, производит резиновые и пластмассовые изделия. В ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» поставщик предоставляет лопатки вакуумных насосов.

ООО «УК КОМ», Республика Татарстан, город Набережные Челны, улица Спартаковская, дом 8. Предприятие было организовано в 1990 году для производства коробок отбора мощности. Изначально являлось малым предприятием, сегодня насчитывает более 400 рабочих, трудящихся на трех производственных площадках.

ООО «КРАНМАШ», Ивановская область, город Иваново, улица Минская, дом 3. Основная сфера деятельности предприятия-производство запасных частей для автокранов, а также ремонт грузоподъемной техники.

Каталог насчитывает 17 товарных групп. В ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» поставщик предоставляет коробки отбора мощности.

АО «РГ-РЕМСЕРВИС», Московская область, город Люберцы, проезд 1-ый Панковский, дом 1, корпус В. Предприятие функционирует с 1994 года, за это время оно добилось выдающихся результатов. Сегодня организация осуществляет комплексную поставку комплектующих для гидросистем. ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» закупает у поставщика коробки отбора мощности для дорожной и коммунальной техники.

ООО «КОМДЮЗПРОЕКТ», Республика Татарстан, город Казань, улица Парковая, дом 13. Компания производит и поставляет коммунальным службам для каналопромывочных машин оборудование для чистки канализации. Таким оборудование являются насадки, эжекторные насосы, краны, муфты.

АО «КОММАШ», Нижегородская область, город Арзамас, улица Вокзальная 3-я, дом 2. Ведущее предприятие России, основанное в 1934 году, по производству и продаже техники для коммунального и городского хозяйства. Основной поставщик для предприятия ООО «АВТОКОМПЛЕКТ». Большинство товарных позиций закупается у данного поставщика.

АО «Мценский завод «КОММАШ», Орловская область, город Мценск, микрорайон КОММАШ. По техническому оснащению заводно из передовых машиностроительных предприятий России. Располагает широким ассортиментом запасных частей и комплектующих для коммунальных и дорожных машин. Также является основным поставщиком для предприятия ООО «АВТОКОМПЛЕКТ».

ООО «Комета», Московская область, город Подольск, улица Рошинская, дом 3. Компания была создана в 2002 году. Основной вид деятельности- продажа и обслуживание насосов высокого давления итальянского производства. В ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» поставщик предоставляет вакуумные насосы итальянского производства «Juror».

ООО «Бондиоли и Павези», Краснодарский край, город Краснодар, поселок Березовый, улица им. скульптора Коломийцева, дом 48. Является

официальным представительством итальянского концерна в России, было открыто в 2012 году. ООО «АВТОКОМЛЕКТ» закупает у поставщика вакуумные насосы марки «Battioni».

АО «Елецгидроагрегат», Липецкая область, город Елец, улица Барковского, дом 3. Современное предприятие, специализирующееся на разработке и производстве гидравлических компонентов. Гидроцилиндры и гидрооборудование исследуемое предприятие закупает у данного поставщика.

Таким образом, есть поставщики, которые работают на рынке продолжительное время, а есть поставщики, которые представлены на рынке не более 10 лет. Однако те и другие для ООО «АВТОКОМЛЕКТ» являются надежными партнерами.

В ООО «АВТОКОМЛЕКТ» предусмотрен метод рейтинговых оценок выбора поставщика. Выбор производится в большей мере технологом и менеджерами отдела закупок. Нами были получены данные от главного технолога механика компании ООО «АВТОКОМЛЕКТ». Данные содержали сведения о поставщиках, которые поводили отобрать критерии для анализа и отобразить их значимость в отношении производства фирмы. Шкала рейтинга была разработана отделом закупок, главным механиком и согласована с генеральным директором.

Шкала значимости по критериям отображена нами в таблице 5.

Согласно разработанной схеме, проведём сравнительный анализ основных поставщиков ООО «АВТОКОМЛЕКТ» в осуществлении закупочной деятельности (8). Критерии были выставлены главным механиком в соответствии с установленной методикой рейтинговых оценок.

Таблица 5 – Критерии выбора поставщиков ООО «АВТОКОМЛЕКТ»

Критерии								
Низкое	Качество продукции							Высокое
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Низкая	Цена							Высокая
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	

Продолжение таблицы 5

Низкая	Надёжность							Высокая
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Далеко	Месторасположение							Рядом
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Не узнаваемый	Имидж							Узнаваемый
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Низкое качество	Обслуживание							Высокое качество
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Не соблюдение	Соблюдение сроков							Соблюдение
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	

Таким образом, компания ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» имеет стандартную логистическую системы с внесенными изменениями, в ходе анализа было выявлена проблема оборачиваемости запасов и неравномерность размещения товара на складе.

Логистическая система должна обеспечивать эффективное функционирование компании, обеспечивая постоянное улучшение ее внутренних элементов и оперативное реагирование на изменяющиеся факторы внешней среды. Важными элементами логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ», способствующими достижению цели бесперебойной работы, являются (рисунок 16).

Рассмотрим их роль в обеспечении эффективной работы компании:

Цель логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» – это рост объема продаж согласно стратегическому плану компании с извлечением минимального объема прибыли, достаточной для функционирования компании.

Сбыт – обеспечивает продвижение готовой продукции в сопровождении сервиса от производителей до потребителей.



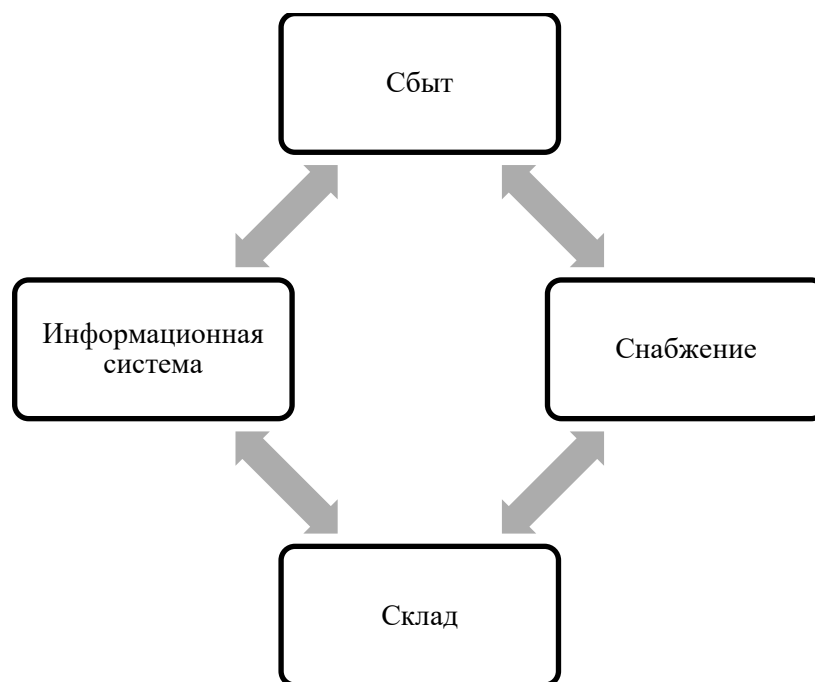


Рисунок 16 – Бесперебойность системы логистики ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»

Реализация данной цели напрямую связана с достижением основной цели компании: обеспечение роста объемов продаж и извлечение максимальной прибыли. Соответственно задачами данного элемента логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» выступают:

- поддержание востребованного ассортимента товаров;
- обеспечение условий реализации процесса торговли.

Управлением отдела по сбыту занимается управляющий на торговых точках в его обязанности входит:

- обеспечение функционирования торговых точек в рабочем режиме;
- управление подчинённым персоналом (продавцы-консультанты, продавцы-кассиры, охранники);
- составление и поддержание необходимого ассортимента, а также реализация товара;
- повышение объема продаж.

Основными рабочими документами планирования управляющего являются:

- план продаж;

- кассовый (товарный) чек;
- товарно-транспортная накладная.

План продаж – это обязательный инструмент развития и управления бизнесом, который дает возможность получать прибыль в запланированном размере путем увеличения объемов реализации. В основе документа всегда лежат конкретные цифры и расчеты. Он показывает, сколько единиц продукта будет продано компанией в следующем месяце, полугодии или году, а также сумму, которую предстоит заработать за определенный срок.

План продаж координирует работу специалистов отдела продаж. В нем прописаны четкие цели для всего структурного подразделения и каждого менеджера отдельно, рассчитаны KPI и изложены стратегии развития.

Кассовый чек – это фискальный документ, который подтверждает факт приобретения товара или услуги. Кассовый чек может выдаваться на бумажном носителе и/или направляться покупателю в электронной форме.

Товарно-транспортная накладная – это документ, который нужен для учёта перемещения автомобильным транспортным средством товарно-материальных ценностей и оплаты их перевозки. Накладная фиксирует то, что отправитель списал груз со своего склада, а покупатель получил его.

Снабжение – это обеспечение компании материалами, товарами, которые используются для торговли.

Управление логистикой снабжения направлено на рациональную организацию процесса поставки продукции, предназначенной для перепродажи в магазине ООО «АВТОКОМПЛЕКТ». Реализация данной цели косвенно связана с достижением основной цели компании.

Главной задачей данного элемента логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» выступает:

- обеспечение торговых точек востребованным ассортиментом товаров в необходимом количестве и в установленные сроки.

Управление логистикой снабженческой деятельности осуществляет руководитель отдела логистики ООО «АВТОКОМПЛЕКТ».

Склад.

Управлением занимается руководитель склада, он должен контролировать сотрудников и регулировать их деятельность для:

- рационального хранения продукции, предназначенной для перепродажи, и обеспечения склада необходимым ассортиментом товаров и своевременное распределение товара на участки производства и торговый зал.

При отгрузке товаров на склад в целях сохранения количества и качества поставляемой продукции, создания условий для своевременной и правильной приемки ее по качеству поставщики обязаны обеспечить:

- строгое соблюдение установленных правил упаковки, маркировки продукции;
- точное определение количества отгруженной продукции (веса, количества коробок, ящиков и т. д.);
- отгрузку (сдачу) продукции, соответствующей по качеству и комплектности требованиям, установленным стандартами, техническими условиями.
- вложение в каждое тарное место;
- четкое и правильное оформление документов, удостоверяющих качество и комплектность поставляемой продукции (технический паспорт, сертификат, удостоверение о качестве и т.д.);
- точное и четкое оформление товаросопроводительных и расчетных документов, соответствие указанных в них данных о количестве продукции фактически отгружаемому количеству и своевременную отсылку документов, удостоверяющих качество и комплектность продукции;
- строгое соблюдение действующих на транспорте правил сдачи грузов к перевозке, их погрузки и крепления, а также специальных правил погрузки, установленных стандартами и техническими условиями;

- систематическое осуществление контроля за работой лиц, занятых определением количества отгружаемой продукции и оформлением отгрузочных и расчетных документов на нее.

Информационная система – это подсистема логистической системы, которая состоит из упорядоченно взаимосвязанных элементов (персонала, объектов производства, средств вычислительной техники, справочников, компьютерных программ, технологий), ориентированных на обеспечение прохождения и обработки информации.

Управление информационной системой осуществляет руководитель ООО «АВТОКОМПЛЕКТ».

Проведем анализ эффективности логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ эффективности логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение, (+,-)		
				2020/2019	2021/2020	2021/2019
1	2	3	4	5	6	7
Товарооборот, т.р.	50218	49857	66306	-361	16449	16088
Точность выполнения поставок, %	89%	92%	88%	3%	-4%	-1%
Сохранность продукции, %	69%	77%	75%	8%	-2%	6%
Точность выполнения отгрузки товаров, %	75%	75%	81%	0%	6%	6%
Точность доставки груза, %	86%	84%	84%	-2%	0%	-2%

По данным таблицы 6 видно, что в работе логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» имеются проблемы:

- точность выполнения поставок не дотягивает до 100%, а значит операции нарушены;

- сохранность продукции не дотягивает до 100%, а значит операции нарушены;
- точность выполнения отгрузки товаров не дотягивает до 100%, а значит операции нарушены;
- точность доставки груза не дотягивает до 100%, а значит операции нарушены.

Таким образом, проанализировав уровень элементов логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ», можно выделить ряд слабых областей, что отражает то, что компания недоиспользует имеющийся потенциал развития.

Первая проблема связана с информационной логистической системой, она используется не в полном объеме, т.е. компания имеет устаревшее ПО и отсутствует эффективный анализ показателей компании в целях обеспечения развития. Кроме того, компания не использует возможности внешней среды, т.е. возможности сотрудничества с компаниями по доставке продукции потребителю при онлайн заказе. Область снабжения недостаточно эффективна в связи образованием излишков запасов, а область склада в связи с не рациональным размещением продукции.

### 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» на основе контроллинга

#### 3.1 Рекомендации по совершенствованию логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»

Эффективное ведение логистической системы любого предприятия требует от его руководства принятия взвешенных и разумных решений, что невозможно в отсутствие должной информационной базы. Эта проблема может быть решена посредством внедрения на предприятие системы контроллинга, которая значительно облегчит и улучшит качество работы управленцев. Общие характеристики внедрения системы контроллинга на исследуемое нами предприятие в рамках предлагаемых нами мероприятий мы отразили в таблице 7.

Таблица 7 – Общая характеристика мероприятия формирования системы контроллинга для осуществления информационной поддержки управленческих решений

Наименование	Описание
Название	Формирование системы контроллинга, как совокупность организационных, методических и практических структур и процессов, которые обеспечивают поддержку управленческой деятельности
Цель	Разработать и внедрить в практику деятельности организации систему контроллинга в течение одного полугодия. Систематизировать пожелания будущих потребителей информации, усилить информационную ценность логистической системы, внедрить комплексный процесс планирования и прогнозирования, а также мотивации сотрудников
Потребитель	Все структурные подразделения хозяйственной системы организации
Запросы потребителя	Усиление глубины охвата хозяйственных процессов предприятия информационной системой, улучшение процесса поиска резервов сокращения расходов, оптимизация структуры запасов, повышение эффективности управления кредиторской и дебиторской задолженностью, политики управления временно свободными финансовыми ресурсами, политики стимулирования сбыта, усиление конкурентоспособности предприятия в целом, достижение прочих задач, которые положительно скажутся либо на показателе прироста доходов, либо сокращения расходов.

Продолжение таблицы 7

Наименование	Описание
Требования потребителя	Формирование единого структурного подразделения, который будет занят осуществлением управленческого учета, формированием прогнозных и плановых документов организации на следующий период, разделение ответственности за достижение различных показателей хозяйственного положения между структурными подразделениями, отслеживание фактического значения показателей по сравнению с плановыми, применение прочих процедур и методик контроллинга. Разработка методических документов, например, форм бюджетов, которые будут в дальнейшем использоваться в рамках такого процесса.
Результат проекта	Создание в рамках организационной структуры отдела контроллинга, как единого центра, обеспечивающего аналитическо-информационные потребности управленцев различных уровней, в том числе наиболее высокого.
Фазы реализации	1. Разработка и нормативное закрепление методик, процедур, практик контроллинга в рамках организации. 2. Подбор оптимальных показателей, которые будут использоваться для отслеживания эффективности системы контроллинга и хозяйственной деятельности организации 3. Улучшение управленческого учета, а также тех элементов деятельности компании, которые будут интегрированы в процесс контроллинга 4. Оценка полученного результата
Проектная команда	Проектный менеджер
	Заместитель главного бухгалтера
	Главный бухгалтер
	Руководитель отдела кадров
	Директор
Сроки и бюджет проекта	693 700 руб., 6 месяцев

Организационную структуру предлагаемой нами службы контроллинга мы отразили на рисунке 17.

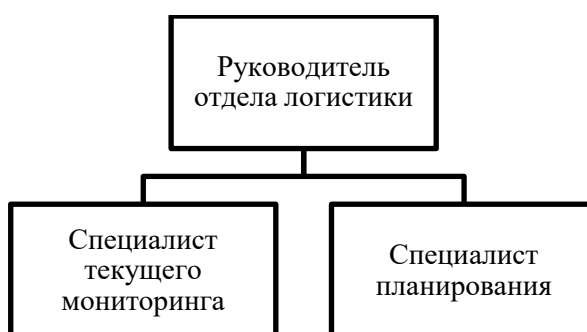


Рисунок 167 – Структура службы контроллинга

На руководителя отдела логистики, который по опыту своей деятельности сведущ в специфике операционных процессов, будет возложена обязанность руководителя контроллингового отдела. В его подчинении будет несколько специалистов: специалист в сфере текущего мониторинга, специалист по планированию.

В обязанности первого будет входить постоянное сравнение текущих показателей с их значениями, запланированными в начале отчетного периода. В случае возникновения отрицательной динамики или же значительных отклонений в значениях, специалист в сфере текущего мониторинга должен незамедлительно доложить об этом своему непосредственному руководителю, руководству предприятия, его директору. Такая последовательность действий позволит оперативно внести изменения в прогнозные документы, либо же реализовать ряд мероприятий, по восстановлению планируемого направления развития логистической системы.

Систематизация имеющихся данных о структурных подразделениях предприятия и их стратегических целях, проведение анализа с использованием различных методов, будет служебной обязанностью специалиста по планированию. После обработки и анализа имеющейся информации, специалист по планированию сможет составить прогноз развития отрасли, определяющий планирование деятельности самого предприятия. Важно, этот сотрудник должен быть обеспечен необходимым для составления адекватных прогнозов и планов инструментарием.

Заместителя главного бухгалтера, исследуемого нами предприятия мы предлагаем назначить на должность специалиста по мониторингу текущего положения дел.

Чтобы контроллинговая служба была обособлена и независима от интересов и приоритетов управляющих среднего звена, мы предлагаем подчинить ее директору предприятия. На рисунке 18 мы схематично отразили движение финансовой информации на исследуемом нами предприятии после реализации предлагаемых нами мероприятий. Как мы видим, от



производственных и иных структурных подразделений информация будет передаваться контроллинговой службе, которые систематизируют ее и отразят в своих отчетах. Далее, систематизированная информация в виде отчетов будет передана директору. Последний, в свою очередь, может либо передать полученную информацию руководителям структурных подразделений, либо же принять на ее основе управленческие решения.

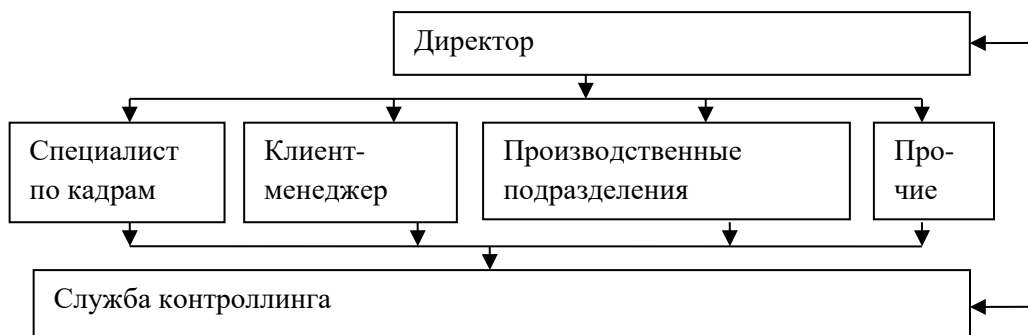


Рисунок 18 – Движение финансовой информации на предприятии при предлагаемой системе контроллинга

Утверждение директором приказа «О системе контроллинга» позволит регламентировать деятельность контроллинговой службы как отдельного структурного подразделения, а также обеспечит формирование внутренней нормативно-правовой ее среды.

Сотрудники контроллинговой службы будут отвечать за:

- планирование и прогнозирование (отгрузка, загрузка, поставка), составление платежного календаря;
- составление планов по отгрузке товаров;
- получение расчетного значения ожидаемой стоимости самой организации как целостного имущественного комплекса;
- использование аналитических методов в отношении плановых поставок;
- разработка методологической основы, необходимой для работы контроллинговой службы;

- разработка механизма, который бы проводил постоянный мониторинг текущих показателей и фиксировал их отклонения от плановых значений;
- составление отчетов о текущем положении дел в организации, предоставление плановых отчетов руководству, предоставление отчетов по запросу самого руководства.

Таким образом, сотрудники контроллинговой службы имеют следующие права:

- получать информацию от структурных подразделений предприятия о реальном положении дел;
- самостоятельное проведение исследования о реальном положении дел на предприятии, составление планов;
- налаживание связей и сотрудничество с теми организациями и компаниями, которые обеспечивают контроллинговую службу необходимой для адекватного планирования и прогнозирования информацией. К таким организациям можно отнести аналитические центры, рейтинговые агентства и т.д.;
- получение по своему запросу информации о всех влияющих на стоимость предприятия факторах;
- проведение оценки реального положения дел на предприятии, сопоставление полученного значения с запланированными показателями;
- выявление резервов, разработка мероприятий, направленных на повышения качества информационной базы управленческих решений, реализация на предприятии лучших, из имеющихся в данной сфере, практик;
- разработка мероприятий по повышению эффективности функционирования логистической системы;
- определение оптимальных направлений использования инноваций для повышения эффективности логистической системы организации;

- прочие права, которые позволят эффективно выполнять свои функции структурного подразделения, ответственного за контроль.

Помимо непосредственных должностных обязанностей, можно выделить следующие обязанности сотрудников контроллинговой службы:

- соблюдение коммерческой тайны, отсутствие утечек информации о текущем положении дел в организации (в рамках своего подразделения);
- правильность и адекватность выбранных методик, подходов, инструментов, которые используются для формирования информационно-аналитической базы исходя из таких критериев как рациональность, объективность, достоверность, своевременность;
- выполнение рабочих функций в разумные сроки;
- выполнение прочих обязанностей и задач, которые определены принимаемым положением о системе контроллинга.

### **3.2 Оценка экономического эффекта от внедрения предложенных рекомендаций**

Отдельного рассмотрения требует вопрос о первоначальных вложениях, которые необходимы для практической реализации предложенного нами мероприятия. Предполагаемый бюджет мы отразили в таблице 8.

Исходя из представленных в таблице 8 данных, большая часть бюджета отводится на оплату труда компетентных в этой сфере сотрудников. Стоит заметить, что в нашем бюджете мы не учитываем последующую оплату труда специалистов, но привели лишь цифры, связанные с расходами для внедрения на предприятие контроллинговой службы. На данном этапе необходимо привлечение сторонних сотрудников, которые позволят интегрировать приобретенное ПО и произвести наладку процессов во вновь созданном на предприятии структурном подразделении. Предлагаемый нами бюджет также учитывает приобретение цифровых решений. Последние необходимы для

автоматизации труда сотрудников контроллинга, что положительно скажется на эффективности и быстродействии работы самой службы.

Таблица 8 – Бюджет внедрения системы контроллинга на предприятии

Статья расходов	Сумма расходов, руб.
1	2
Заработная плата персонала, всего	495 000
Заместитель бухгалтера	30 000
Главный бухгалтер	60 000
Кадровик	15 000
Наем специалиста по прогнозам	390 000
Накладные расходы, всего	3 350
Канцелярские расходы	900
Транзакционные издержки	1 850
Расходы на связь	600
Заработная плата субподрядчиков, всего	102 850
Менеджер проекта	75 000
Интегратор ПО	27 850
Расходы на покупку ПО, всего	92 500
Лицензия ПО	80 000
Кастомизация ПО	12 500
Всего расходов	693 700

Системность контрольного процесса может быть достигнута в случае использования всех затрат. Первоначально их использование необходимо для адекватного планирования и прогнозирования, по истечению финансового года – для оценки выполнения плана, то есть сопоставления плановых и фактически достигнутых показателей. Использование этой информации позволит реализовать взвешенную политику по оплате труда задействованного в работе контроллинговой службы персонала.

Для определения объема маркетинговых издержек, а также тех, которые необходимы для непосредственного производства товаров и услуг, следует руководствоваться бюджетом продаж.

Своевременное исполнение обязательств перед пенсионным фондом, различными социальными внебюджетными фондами и собственными сотрудниками (в виде выплаты им заработной платы) возможно при использовании бюджета оплаты труда и начисления социальных платежей.

Использование бюджета денежных потоков позволит выявить значительные дисбалансы в финансовой системе или убедиться в их отсутствии. Под дисбалансом следует понимать несовпадение объемов поступающих денежных средств и имеющихся текущих обязательств.

Стоит отметить цикличность процесса формирования бюджетов и их выполнения. На практике, после установления целевых показателей и прежде, чем они примут свою окончательную форму, происходит их обсуждение с различными структурными подразделениями и службами предприятия. На этапе планирования учитываются именно ожидаемые установленные целевые показатели. В последствии, возможно внесение корректив в планы при возникновении каких-либо отклонений или отрицательной динамики (расхождение реальной и планируемой ситуации). Важно, что на этапе установления планируемых на следующий период значений показателей, в обсуждении участвуют все структурные подразделения предприятия. После составления бюджета, он передается директору на утверждение и подпись.

Практической реализации любого мероприятия должен предшествовать расчет его экономического эффекта. Внедрение на предприятие системы контроллинга не является исключением. В данной связи будет весьма эффективен метод опроса, который позволит определить возможный экономический эффект от реализации предлагаемого нами мероприятия: рост доходов предприятия и снижение его расходов, высвобождение капитала и прочие благоприятные для предприятия и его собственников последствия. Достаточно адекватная оценка экономического эффекта от реализации нашего мероприятия, то есть влияние последнего на объем чистой прибыли, может быть получена в случае, если в опросе будут участвовать директор и те сотрудники, которые компетентны в реальном положении дел на предприятии. На представленном на рисунке 19 мы отразили мнение 6 опрошенных нами сотрудников.

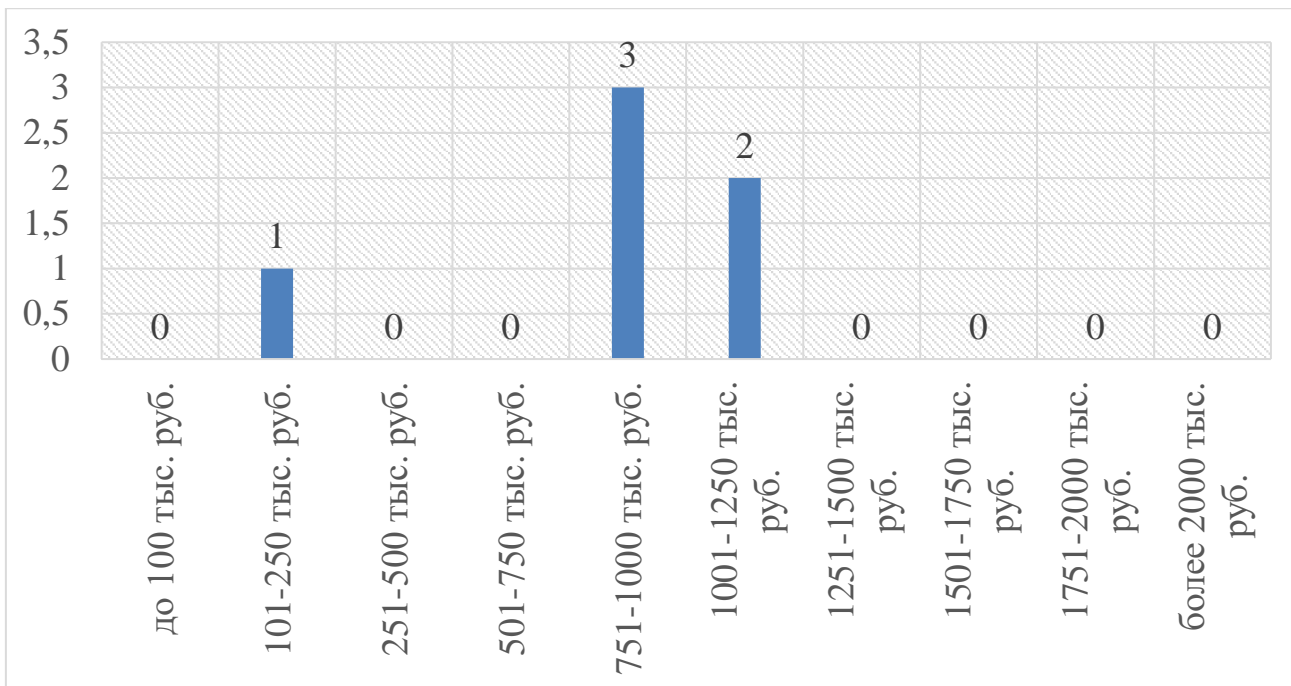


Рисунок 19 – Результат опроса сотрудников о потенциальной эффективности предложенного мероприятия, ед.

Исходя из представленных на графике данных, достаточно незначительный (100-250 т.р.) экономический эффект может быть достигнут по мнению одного сотрудника предприятия.

Экономический эффект в 750-1000 т.р. может быть достигнут по мнению трех сотрудников. Наконец, два сотрудника предприятия рассчитывают, что экономический эффект будет весьма высоким и за год составит 1000-1250 т.р.

На основании их оценок найдем среднее значение возможного экономического эффекта:

$$(175 * 1 + 875 * 3 + 1125 * 2) : (1 + 3 + 2) = 841,67 \text{ т. р.}$$

Далее следует оценить рентабельность внедрения системы контроллинга, то есть найти отношение ожидаемого экономического эффекта и связанных с реализацией предложенных нами мероприятий издержек:

$$841,67 / 693,7 = 1,21$$

Как мы видим, брутто-эффект на каждые 100 инвестированных рублей составит 121 рубль. Соответственно, нетто-эффект будет равняться 21 рубль на каждые 100 вложенных рублей.

Резюмируя отметим, что для повышения качества логистической системы на исследуемом нами предприятии нами было предложено внедрение системы контроллинга.

Мы определили планируемый экономический эффект и рентабельность внедрения системы контроллинга на предприятия.

В соответствии с нашими расчетами, на каждые 100 инвестированных рублей предприятие получит 121 рублю экономического эффекта.

## Заключение

Сущность логистической системы предприятия заключается в трёх аспектах:

- логистика как область знаний – междисциплинарная область на стыке технологии, информатики и экономики, которая объединяет потоки материалов, информации и капитала для повышения производительности и конкурентоспособности предприятия на рынке;
- логистика как система – сложная система, позволяющая в определенной области с помощью соответствующего набора средств, намеренно связанных в определенное целое, порождать соответствующие продукты и осуществлять процессы, направленные на их доставку пользователю;
- логистика как управление – процесс планирования, организации, реализации и контроля потока товаров от их покупки, через производство и распределение конечному клиенту, для удовлетворения рыночных требований с минимальными затратами и минимальным привлечением капитала.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе выбрано ООО «АВТОКОМПЛЕКТ». ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» находится в городе Тольятти. Основным видом деятельности ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» является «Производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств», а также у ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» зарегистрированы 4 дополнительных вида деятельности. ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» осуществляет деятельность более 7 лет.

Исходя из полученных данных в ходе анализа экономического положения ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» можно заключить, что на конец 2021 г. текущее положение компании является проблемным, так как собственных оборотных средств, долгосрочных и краткосрочных обязательств ООО



«АВТОКОМПЛЕКТ» хватает для того, чтобы создать значимый запас материалов, сырья, запасных частей, полуфабрикатов, которые используются в производственном и сбытовом процессе. Эти ресурсы будут потребляться основными и вспомогательными бизнес-подразделениями организации, что позволит ей достигать намеченных целей. Соответственно, финансовое состояние ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» – шаткое.

Проанализировав уровень элементов логистической системы ООО «АВТОКОМПЛЕКТ», можно выделить ряд слабых областей, что отражает то, что компания недоиспользует имеющийся потенциал развития. Первая проблема связана с информационной логистической системой, она используется не в полном объеме, т.е. компания имеет устаревшее ПО и отсутствует эффективный анализ показателей компании в целях обеспечения развития. Кроме того, компания не использует возможности внешней среды, т.е. возможности сотрудничества с компаниями по доставке продукции потребителю при онлайн заказе. Область снабжения недостаточно эффективна в связи образованием излишков запасов, а область склада в связи с не рациональным размещением продукции.

Для повышения качества логистической систем мы на исследуемом нами предприятии нами было предложено внедрение системы контроллинга.

Мы определили планируемых экономический эффект и рентабельность внедрения системы контроллинга на предприятия. В соответствии с нашими расчетами, на каждые 100 инвестированных рублей предприятие получит 121 рублю экономического эффекта.

## Список используемых источников

1. Агеева О. А., Матыцына Ю. Д. Внутренний контроль как инструмент обеспечения экономической безопасности организации на микроуровне // Экономика: проблемы, решения и перспективы. 2021. №4. С. 86–89
2. Александров О. А. Логистика: Учеб. пособие. М.: ИНФРА–М, 2018. 216 с.
3. Внутренний контроль и внутренний аудит: Учебное пособие / Ю. Ю. Кочинев, Е. Р. Антышева. Санкт–Петербург, 2020. 102 с.
4. Галкина Е. В. Современная модель внутреннего контроля в корпоративном менеджменте // Российское предпринимательство. 2018. № 1(223). С. 89–96
5. Елова И. А. Интегрированные логистические системы доставки ресурсов: (теория, методология, организация)/Под ред. И.А. Еловой, И.А. Лебедева. Минск: Право и экономика, 2018. 460 с.
6. Жминько С. И., Швырева О. И., Сафонова М. Ф. Внутренний аудит. М.: Феникс, 2017. 155 с.
7. Как изменился логистический рынок в 2021 году. И чего ждать от 2022–го. [Электронный ресурс]. URL : <https://oborot.ru/articles/logistika-izmeneniya-tendencii-5-i151522.html> (дата обращения 12.04.22).
8. Караганова К. А., Максимова К. А., Бакулина Н. А., Романовская Е. В. Основные проблемы развития бизнеса в России // В сборнике: Актуальные проблемы экономики и права. Сборник научных статей по материалам международной научно–практической конференции. В II частях. Под общей редакцией Б.М. Магомедова. 2020. С. 229–231
9. Козулин Н. А. Теоретическое обоснование системы внутреннего контроля, цели и задачи структуры в компании. Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник материалов III Всероссийской научно–

практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – Чебоксары, 2021. 125 с.

10. Купцова Е. В., Степанов А. А. Бизнес–планирование : учебник и практикум для среднего профессионального образования. Москва : Издательство Юрайт, 2021. 435 с.

11. Куршакова Н. Б., Левкин Г. Г. Логистический менеджмент. Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Научно–издательский центр ИНФРА–М», 2021. 399 с.

12. Левкин Г. Г., Куршакова Н. Б. Коммерческая логистика: теория и практика. Москва; Вологда : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Инфра–Инженерия», 2021. 336 с.

13. Левкин Г. Г. Логистика: теория и практика : Учебник и практикум для вузов. 2–е издание, исправленное и дополненное. Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ», 2021. 187 с.

14. Лизогуб Р. П., Лизунова М. Р. Особенности формирования логистической системы управления предприятия // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально–экономического развития территорий: МАТЕРИАЛЫ V МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО–ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Донецк, 03–04 июня 2021 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, 2021. С. 103–105.

15. Литвинова И. А. Международный опыт эволюции контроллинга и его использование в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 12–3. С. 100–107.

16. Логистический бизнес. [Электронный ресурс]. URL: [https://realybiz.ru/idei/biznes–idei–logisticheskij–centr](https://realybiz.ru/idei/biznes-idei-logisticheskij-centr) (дата обращения 10.05.22).

17. Лысоченко А. А. Ключевые тенденции при разработке сценария спроса на специалистов в сфере логистики // Интеллектуальная логистика:

Сборник материалов Международной научно–практической конференции, Астрахань, 10 декабря 2021 года / Составители: Е.В. Крюкова, В.В. Родненко. Астрахань: Астраханский государственный университет, Издательский дом «Астраханский университет», 2021. С. 112–116.

18. Маликова Т. Е. Склады и складская логистика. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ», 2021. 157 с.

19. Морозова Ю. С., Иволга А. Г., Елфимова Ю. М. Современные технологии в складской логистике // Инновационные аспекты развития сервиса и туризма: Сборник статей IX Международной научно–практической конференции, Ставрополь, 21–22 апреля 2021 года. Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «СЕКВОЙЯ», 2021. С. 102–105.

20. Почтарев Т. И. Управление цепями поставок в эпоху цифровизации // Научный поиск: Материалы тринадцатой научной конференции аспирантов и докторантов. Челябинск, 13–15 апреля 2021 года. Челябинск: Южно–Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет), 2021. С. 105–109.

21. Развитие интернет–торговли: права потребителей и обязанности продавцов. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.belta.by/onlineconference/view/razvitiie–mtemet–torgovli–prava–potrebitelej–i–objazannosti–prodavtsov–1261/> (дата обращения 14.05.22г.).

22. Резниченко С. М., Сафонова М. Ф., Швырева О. И. Современные системы внутреннего контроля: учебное пособие. М.: Высшее образование, 2016. 258 с.

23. Саликов Ю. А., Логунова И. В., Каблашова И. В. Тенденции изменений в управлении человеческими ресурсами предприятия в условиях цифровой экономики // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2019. Т. 81. № 2 (80). С. 393–399

24. Свиридова Л. А., Литвинова О. А., Решетова В. В. Внутренний контроль как инструментарий экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Фундаментальные и прикладные научные исследования:

актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей IX Международной научно–практической конференции, г. Пенза, 15 января 2018 г. В 4–х частях. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. С. 198–201.

25. Серебрякова Т. Ю., Бирюкова О. А. Внутренний контроль и контроллинг : учебное пособие; под ред. Т.Ю. Серебряковой. Москва. : ИНФРА–М, 2021. 238 с.

26. Смехов А. А. Основы транспортной логистики: Учебник. М.: Транспорт, 2019. 206 с.

27. Старкова Н. О., Саввиди С. М., Сафонова М. В. Тенденции развития логистических услуг на современном мировом рынке. Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2017. № 85. С. 87–89

28. Темченко О. С., Верхотурова Е. Е. Внутренний контроль: проблемы организации, оценки в аудиторской практике // В сборнике: Стратегии развития предпринимательства в современных условиях. сборник научных трудов V международной научно–практической конференции. Санкт–Петербургский государственный экономический университет. Санкт–Петербург, 2021. С. 113–116.

29. Уваров С. А. Управление возвратными потоками в цепях поставок как фактор организации бережливого производства // Логистика. 2012. № 5 (66). С. 45–47

30. Федоренко А. Д. Закупочная логистика: сущность, проблемы управления // XV Неделя науки молодежи северо–восточного административного округа города Москвы : Сборник статей участников научных конференций и круглых столов, Москва, 20–30 апреля 2020 года. Москва: Стратагема–Т, 2021. С. 123–126.

31. Фёдоров Л. С. Общий курс транспортной логистики: учебное пособие по дисциплине специализации специальности «Менеджмент организации» / Под ред. Л.С. Фёдоров, В.А. Персианов, И.Б. Мухаметдинов. М.: 2017. 309 с.

32. Хлевная К. В., Казакова Н. А. Актуальные проблемы развития концепции контроллинга // Финансовые стратегии и модели экономического роста России: проблемы и решения. 2017. №11. С. 125–132
33. Ширяева Г. Ф., Макарова В. И. Совершенствование внутреннего контроля на предприятии // Вестник Евразийской науки. 2019. №2. С. 89–96
34. Kajba M. Literature quantity on digital twins in supply chain and logistics / M. Kajba // Логистические системы в глобальной экономике. 2022. No 12. P. 12-17
35. Kajba M. Significance of process approach in production company / M. Kajba, B. Jereb // Логистические системы в глобальной экономике. 2022. No 12. P. 18-22
36. Litovchenko V. I. The relationship of professional development of students-logistics with studying foreign language for special // Логистические системы в глобальной экономике. 2022. No 12. P. 23-24
37. Škrbot I. Self-sufficient energy supply on Stromboli Island / I. Škrbot, M. Obrecht // Логистические системы в глобальной экономике. 2022. No 12. P. 28-31
38. Yi Li. Current situation and trends in the development of China's logistics industry / Li. Yi, A. V. Agalakova // Логистические системы в глобальной экономике. 2022. No 12. P. 25-27. EDN REGQUZ.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг.

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2021 гг.

<b>Бухгалтерский баланс</b>					
На 31 декабря 2021 г.					
<i>Пояснения<sup>1</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2021 г.</i>	<i>На 31 декабря 2020 г.</i>	<i>На 31 декабря 2019 г.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	14 634	3 745	2 984
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	297	614	977
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>14 931</b>	<b>4 359</b>	<b>3 961</b>
<b>II. Оборотные активы</b>					
	Запасы	1210	7 093	3 474	9 946
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	11	-	123
	Дебиторская задолженность	1230	28 885	19 123	21 502
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	475	829	1 178
	Прочие оборотные активы	1260	1	8 596	-
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>36 465</b>	<b>32 022</b>	<b>32 749</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>51 396</b>	<b>36 381</b>	<b>36 710</b>

Продолжение приложения А

Продолжение Таблицы А.1

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
1	2	3	4	5	6
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	20	20	20
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) <sup>2</sup>	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 963	510	493
	<b>Итого по разделу III</b>	1300	1 983	530	513
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1410	1 000	-	395
	Отложенные налоговые обязательства	1420	7	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	<b>Итого по разделу IV</b>	1400	1 007	0	395
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
	Заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	48 406	33 183	35 802
	Доходы будущих периодов	1530	0	2 668	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	<b>Итого по разделу V</b>	1500	48 406	35 851	35 802
	<b>БАЛАНС</b>	1700	51 396	36 381	36 710

Примечания

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения.

<sup>2</sup> Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Активация  
Чтобы активир



## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2020 гг.

Таблица Б.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2019-2020 гг.

Отчет о финансовых результатах За 2020 г.				
Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	49 857	50 218
	Себестоимость продаж	2120	(31 555)	(44 213)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	18 302	6 005
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(17 750)	(5 513)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	552	492
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	146	-
	Прочие расходы	2350	(61)	(-)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	637	492
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(127)	(98)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(127)	(98)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	510	394
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	510	394

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2020-2021 гг.

Таблица В.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «АВТОКОМПЛЕКТ» за 2020-2021 гг.

#### Отчет о финансовых результатах За 2021 г.

Пояснения <sup>3</sup>	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>4</sup>	2110	66 306	49 857
	Себестоимость продаж	2120	(42 950)	(31 555)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	23 356	18 302
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(13 963)	(17 750)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	9 393	552
I	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	3 049	146
	Прочие расходы	2350	(9 988)	(61)
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	2 454	637
	Налог на прибыль <sup>5</sup>	2410	(491)	(127)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(0)	(127)
	отложенный налог на прибыль <sup>6</sup>	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	1 963	510
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода <sup>5</sup>	2530	-	-
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>7</sup></b>	2500	1 963	510

Приложение Г

Логистическая система ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»

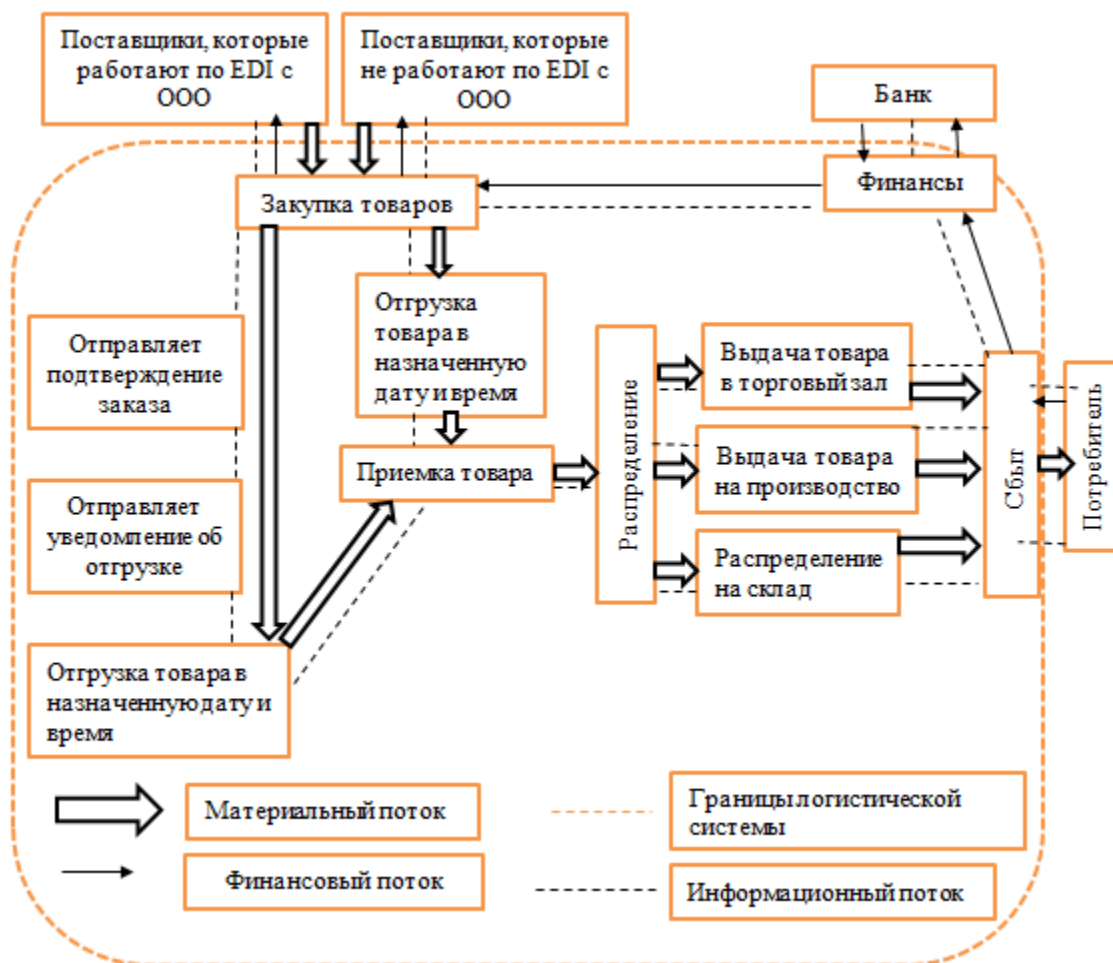


Рисунок Г.1 – Логистическая система ООО «АВТОКОМПЛЕКТ»