

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по повышению эффективности функционирования
логистической системы (на примере ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»)

Обучающийся

А.А. Пантюхин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

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

Консультант (ы)

Н.В. Сидоркина

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.А. Пантюхин.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению функционирования логистической системы (на примере ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»).

Научный руководитель: __ канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

Цель исследования – разработка путей повышения эффективности логистической системы организации ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» на основе проведенного анализа.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является организация ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС». Предметом исследования выпускной квалификационной работы выступают логистическая система ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

В работе за основу были использованы общенаучные и специальные методы исследований. Написание работы проведены с помощью современных информационных технологий.

С учетом выявленных проблем логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» были предложены мероприятия по повышению экономической эффективности логистической системы организации, по которым была определена экономическая эффективность. Это свидетельствует о целесообразности их внедрения в организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследований и предложения, изложенные в подразделах 2.2 и 3.1, могут использоваться руководством организации для повышения эффективности логистической системы организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, состоящего из 32 источников, 2 приложений. Общий объем работы, без учета приложений, составляет 63 страницы, и содержит 9 таблиц и 7 рисунков.

Abstract

Bachelor's work was completed by: A.A. Pantyukhin.

Subject: "Development of measures to improve the functioning of the logistics system (on the example of PACIFIC RIM CONSTRUCTORS LLC)".

Scientific adviser: E.M. Shevlyakova

The purpose of the study is to develop ways to improve the efficiency of the logistics system of the organization LLC "PACIFIC RIM CONSTRUCTORS" based on the analysis.

The object of study of the final qualifying work is the organization LLC "PACIFIC RIM CONSTRUCTORS". The subject of the study of the final qualifying work is the logistics system of PACIFIC RIM CONSTRUCTORS LLC.

In the work, general scientific and special research methods were used as a basis. Writing work carried out with the help of modern information technology.

Taking into account the identified problems of the logistics system of PACIFIC PIM CONSTRUCTORS LLC, measures were proposed to improve the economic efficiency of the organization's logistics system, according to which the economic efficiency was determined. This indicates the feasibility of their implementation in the organization.

The practical significance of the work lies in the fact that the research results and proposals set out in subsections 2.2 and 3.1 can be used by the organization's management to improve the efficiency of the organization's logistics system.

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of used literature and sources, consisting of 32 sources. The total volume of work, excluding applications, is 63 pages, and contains 9 tables and 6 figures.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы логистической системы организации.....	7
1.1 Понятие и сущность логистической системы организации	7
1.2 Направления повышения эффективности логистической.....	12
системы организации.....	12
2 Анализ функционирования логистической системы организации ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	20
2.2 Оценка логистической системы организации.....	29
3 Пути повышения эффективности логистической системы организации ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»	37
3.1 Мероприятия по повышению эффективности логистической системы организации	37
3.2 Оценка эффективности предложенных мер.....	53
Заключение	58
Список используемой литературы и используемых источников.....	61
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» на 31 декабря 2022 года	64
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» за 2020-2022 годы.....	66

Введение

На современном этапе экономического развития страны значительно возросла роль логистических процессов на предприятиях разных видов деятельности. Такое состояние обуславливает высокая конкуренция на рынке, развитие технологий и экономических отношений, как внешних, так и внутренних, повышение требовательности потребителей, улучшение ценовой политики, что диктуется необходимостью снижения издержек.

Логистика как научный инструмент обеспечивает новые научно-практические направления развитию экономики в России. Международное сотрудничество требует у представителей отечественного бизнеса применять логистику в своей практической деятельности с помощью опыта зарубежных стран. Современный иностранный опыт показывает, что применение логистического подхода на предприятиях разных видов деятельности создает условия не только для улучшения уровня обслуживания потребителей, но и также уменьшения затрат на приобретение товара или получение услуг.

В странах с развитой рыночной экономикой логистика выступает основой успешного функционирования хозяйствующих субъектов различных форм деятельности. Повышение эффективности экономических процессов и снижение общих затрат предприятий обеспечивается за счет удачного формирования логистических систем. Заметим, что в России количество предприятий, работающих на основе формирования и внедрения концепций логистики невелико. Преимущественно такая необходимость возникает у предприятий, работающих с иностранными инвестициями, которые сами собой имеют отдельные отделы логистики и качественно сложившуюся логистическую систему.

Недостаточное развитие в России логистики, как науки, и ее применение в производственных процессах на предприятиях приводит к тому, что предприятия в своей деятельности недостаточно используют логистические подходы и концепции. Сложность организации логистического процесса, его

формирование, а также поэлементное применение на разных участках предприятия, становятся препятствиями для предпринимателей по применению в своей деятельности.

Стоит обратить внимание на то, что формирование системного логистического менеджмента на отечественных предприятиях часто происходит спонтанно и неэффективно. Поэтому, данная тема является актуальной.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка путей повышения эффективности логистической системы организации ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» на основе проведенного анализа.

Для достижения поставленной темы сформулируем следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы логистической системы организации;
- провести анализ функционирования логистической системы организации ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности логистической системы организации ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» и оценить их эффективность.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает организация ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

Предмет исследования выпускной квалификационной работы – логистическая система ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

Основой теоретического и методологического исследования выступили положения логистики, которые имеют фундаментальный характер, научная база монографий, статей как отечественных, так и зарубежных ученых.

В работе за основу были использованы общенаучные и специальные методы исследований. Написание работы проведены с помощью современных информационных технологий.

1 Теоретические основы логистической системы организации

1.1 Понятие и сущность логистической системы организации

Современные условия функционирования предприятий разных отраслей в экономическом пространстве требуют решения комплексных задач для повышения конкурентоспособности, увеличения сбыта и повышения эффективности производства. Решение задач обеспечивает внедрение логистики в производство, использование логистических концепций логистических систем, тем самым обеспечивая развитие компании.

Логистическую деятельность компании нужно систематизировать. Процесс логистическая деятельность компании является непрерывной цепью (рисунок 1).

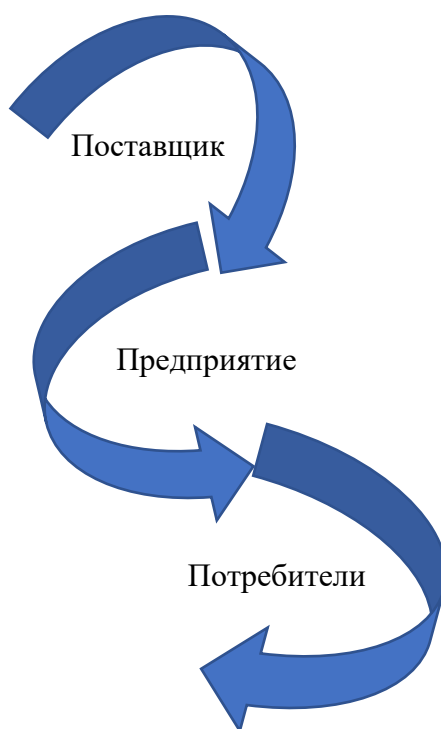


Рисунок 1 – Процесс осуществления логистической деятельности предприятия [21, с. 752]

Процесс логистической деятельности состоит из трех ключевых звеньев: «поставщик – компания – потребители», с участием создаваемой системы, что

обеспечивает процесс управления его элементами. На современном этапе развития компании базовой концепцией логистики является реализуемая «логистическая система» [9, с. 381]. На сегодня не существует единого определения понятия логистической системы.

Итак, рассмотрим существующие научные взгляды на понятие «логистическая система» (таблица 1).

Таблица 1 – Сущность взглядов на понятие «логистическая система»

Автор	Сущность понятия
Б. А. Аникин	«Логистическая система – адаптивная система с адаптивной связью, которая выполняет или логистические функции, или логистические операции, которые обычно состоят из подсистем и включены во внешнюю среду» [2, с. 174].
В.В. Щербаков	«Логистическая система – адаптивная система обратной связи» [15, с. 231].
А.А. Канке	«Логистическая система – это совокупность материальных потоков и связанных с ним потоков, основанная на определении логистики как науки про управление потоками» [6, с. 143].
М. В. Романова	«Логистическая система – это интеграция операций и цепей, других логистических элементов, основанная на функциональном содержании понятия «логистические» компоненты, где основными компонентами выступают логистические операции и цепи поставок» [22, с. 54].
В. В. Багинова, Л. С. Федоров, Е. А. Сысоева	«Логистическая система – это система управления, что основывается на рассмотрении логистической системы как управленческой системы или механизму управления» [12, с. 126].
А. А. Новиков	«Логистическая система – это адаптивная система с обратными связями, которая выполняет те или иные логистические функции, состоит из подсистем и имеет развитые внутрисистемные связи и связи с внешней средой» [18, с. 217].

Следовательно, по итогам материала таблицы 1, стоит заключить, что логистическая система является необходимой составляющей каждого конкурентоспособного предприятия, деятельность которого направлена на создание максимального блага с целью получение максимальной прибыли.

То есть, «логистическая система – это, по сути, сложная организационно завершенная (структурированная) экономическая система, состоящая из взаимосвязанных подсистем в едином процессе управления материальными

потоками и связанными с ними потоками. Иначе говоря, логистическая система – это система, которая состоит из нескольких подсистем, выполняет логистические функции и имеет развитые связи с внешней средой, то есть с рынком (поставщики, потребители, посредники, партнеры)» [5, с. 315].

Однако, к субъектам логистического менеджмента относятся не только предприятия и другие структуры, непосредственно участвующие в организации движения ресурсов, но и административно-хозяйственные субъекты, государственные органы, прямо или косвенно влияют на поведение субъектов хозяйствования [27, с. 1360].

Причем основным объектом управления в логистической системе является движение всех видов ресурсов и формирование потоков товаров и услуг. Таким образом, «логистическая система – это относительно стабильная совокупность подразделений, которые могут быть структурными или функциональными подразделениями предприятия. К этой системе также относятся поставщики, потребители, логистические посредники, которые взаимосвязаны и объединены единым управлением логистических процессов для реализации бизнес-стратегии предприятия» [24, с. 168].

Но если акцентировать внимание на логистических системах, то они имеют характерные свойства. Характерные свойства для логистической системы показаны на рисунке 2.



Рисунок 2 – Характерные свойства логистической системы [11, с. 104]

Соответственно, можно сказать, что логистическая система владеет всеми необходимыми свойствами системы, создается из элементов, образующих систему, тесно взаимосвязанных и взаимосвязанных, а также упорядоченных связей и образуют структуру, имеющую четкий набор заданных свойств [29, с. 134].

Логистические системы характеризуются высокой степенью согласованности. Свойства логистической системы входных производительных сил в целях управления потоками.

«Логистическая система может рассматриваться на разных уровнях: на макроуровне и на микроуровне. Макрологистическая система – это большая логистическая система, элементы которой являются отдельными субъектами хозяйствования, микрологистическая система охватывает внутреннюю логистическую сферу компании» [14, с. 176].

Следует отметить, что связи между элементами логистической системы и направлением потоков носят двойной характер. В свою очередь, логистическая система компании является системой обратной связи. Поэтому конкурентные преимущества, на которые идет предприятие, возникают на входе в его организационную систему – на этапе обеспечения предприятия производственными ресурсами, а затем формируются в результате эффективного функционирования всех подразделений, функции предприятия, а также выйти на стадии продаж [26, с. 217].

Таким образом, формирование происходит последовательно поэтапно, а конкурентные преимущества на каждом следующем этапе формируются на итогах состоявшегося этапа благодаря успешному приобретению материальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов; способствует эффективная система управления и организационно-производственные конкурентные преимущества, которые в свою очередь способствуют формированию конкурентных преимуществ компании на рынках, а также на инвестиционных рынках как объекта инвестирования.

Важно отметить, что поток конкурентных преимуществ, более целенаправленно направляет входные или ресурсные к исходным, то есть сбытовых конкурентных преимуществ, а в результате постоянных изменений внешней и внутренней среды, формирование потока происходит непрерывно. Процесс формирования конкурентных преимуществ предприятия также имеет поточный характер, а логистическая концепция управления является соответствующей базой для их формирования в условиях информационной экономики [23, с. 829].

В соответствии с практическим опытом, развитие логистических систем в предприятиях находится на разных уровнях и ступенях. Однако, введение логистики в хозяйственную деятельность, а тем более ее усовершенствование, требует значительного временного периода. Это обусловлено тем, что в России логистика находится на стадии становления, и требуется привлечение внимания к изучению ее характера и особенностей. Многие руководители не имеют четкого представления о месте логистики в структуре предприятия. Поэтому, изучение логистической деятельности является крайне важным для эффективного функционирования предприятий [32, с. 217].

«Часто происходит отсутствие организации, при которой конкретные подразделения несут ответственность за выполнение узкого круга задач или даже отдельных процессов. Большинство предприятий не разрабатывает и не реализует логистическую стратегию, что требует всестороннего анализа изучаемой проблематики» [3, с. 320].

Так как транспортные расходы, складские расходы и стоимость логистического сервиса являются важнейшими составляющими цены продажи продукции, каждое предприятие стремится сократить сроки поставки продукции конечному потребителю с минимальными издержками. «Эффективная система управления и мониторинга логистики предприятия, внедрение современных информационных технологий для прослеживания движения продукции и грузов обеспечит минимизацию логистических издержек» [17, с. 216].

«В современных условиях стратегическая направленность логистики обусловлена реалиями современного рынка. Реализация корпоративной стратегии с оптимальными затратами ресурсов при управлении материальными и сопутствующими потоками является стратегическим видением логистики» [8, с. 254].

Поскольку логистика имеет определенное влияние на стоимость продукции на предприятии, это открывает возможности для оптимизации расходов и, соответственно, увеличения доходности во всех сферах деятельности компании. В условиях сильной конкуренции среди грузоперевозчиков, они стремятся предложить своим клиентам более привлекательные условия для сотрудничества.

1.2 Направления повышения эффективности логистической системы организации

«Логистический подход к построению взаимоотношений субъектов логистической деятельности позволяет получить значимый для них экономический эффект за счет эмерджентных свойств интегрированной инфраструктуры. Эффект достигается как в случае образования партнерами логистической цепи (последовательное взаимодействие), так и при объединении их усилий для решения одной производственной задачи (параллельное взаимодействие). Последовательно взаимодействующие партнеры по логистической цепи, рационализируют работу своих складов (исходящий состав поставщика и входящий состав получателя) вплоть до так называемой работы без состава» [7, с. 147].

Примером параллельного взаимодействия может служить объединение перевозчиков с целью интенсификации использования провозных возможностей на определенной территории. Учет особенностей прохождения потоковых процессов и их взаимодействия создает дополнительные возможности оптимизации деятельности российских предприятий. В настоящее время существует высокая потребность в формировании

эффективной системы управления взаимодействием предприятия, эффективного регулирования логистических потоков [28, с. 23].

Прежде чем переходить к повышению эффективности логистической системы предприятия, необходимо провести анализа логистической системы. Для анализа логистической системы предприятия используются две группы показателей [22, с. 84]:

- показатели, характеризующие саму логистическую систему;
- показатели, характеризующие эффективность логистической системы.

В первую группу входят логистические активы, такие как транспорт, складские помещения, запасы и оборудование. Они могут составлять наибольшую долю активов компании. Характеристика управления активами предприятия показывает, как быстро обращаются ликвидные активы и как удачно проходит покупка инвестиций вложены в основные средства.

К первой группе показателей относятся:

- количество отгрузок/разгрузок;
- общее количество заказов;
- количество укомплектованных заказов;
- площадь складских помещений;
- численность работников склада;
- нормативная и фактическая загрузка мощностей;
- выручка от реализации;
- себестоимость продаж;
- логистические расходы.

Для оценки эффективности логистической системы используются следующие показатели:

- количество отгрузок/разгрузок на 1 работника склада (Ko/p 1 раб.):

$$Ko/p \text{ 1 раб.} = \frac{Ko/p}{Ч_{рс}}, \quad (1)$$

где $K_{o/p}$ - количество отгрузок/разгрузок за отчетный период;

$Ч_{PC}$ - численность работников склада организации.

– количество укомплектованных заказов на 1 работника склада ($K_{уз\ 1\ раб.}$):

$$K_{уз\ 1\ раб.} = \frac{K_{уз}}{Ч_{PC}}, \quad (2)$$

где $K_{уз}$ - количество укомплектованных заказов за отчетный период.

– удельный вес логистических расходов в себестоимости продаж ($У_{ЛР/СП}$):

$$У_{ЛР/СП} = \frac{ЛР}{СП} \cdot 100\%, \quad (3)$$

где ЛР - логистические расходы;

СП - себестоимость продаж.

– логистические расходы на 1 рубль выручки от реализации ($ЛР_{ВР}$):

$$ЛР_{ВР} = \frac{ЛР}{ВР}, \quad (4)$$

где ВР - выручка от реализации.

– логистические расходы на 1 работника ($ЛР_{1\ раб.}$):

$$ЛР_{1\ раб.} = \frac{ЛР}{Ч_{пер.}}, \quad (5)$$

где $Ч_{пер.}$ - численность персонала организации.

Повышение эффективности логистической системы организации заключается в улучшении ее способности доставлять товары и услуги в нужное место, в нужное время и с наименьшими затратами. Это может быть

достигнуто путем оптимизации каждого элемента логистической системы, включая закупки, управление запасами, транспортировку, складирование и распределение товаров [10, с. 563].

«Логистическая система должна формироваться в одном направлении с миссией и целями организации. Основными составляющими функционирования логистики являются снабжение, производство, маркетинг, сбыт, складское хозяйство, транспортное хозяйство, персонал. Снабжение обеспечивает поступление материальных потоков в логистическую систему. Производство – это процесс, направленный на преобразование сырья и материалов в готовой продукции. Он включает в себя управление материальными потоками на стадии производства. Запасы позволяют оптимизировать функционирование всей системы и выполняют важную роль на стадиях обмена между снабжением, производством, транспортировкой и сбытом. Маркетинг – это выявление требований и предпочтений потребителей. Другими словами, этот процесс можно охарактеризовать как исследование рынка. Сбыт – это процессы, направленные на доведение готовой продукции потребителям. Склады – это специальные здания и приспособления, предназначенные для приемки, размещения, обслуживания и хранения сырья и материалов, готовой продукции. Под транспортным хозяйством понимаются транспортные средства и материально-техническая база, с помощью которой реализуются транспортные процессы в рамках производитель-потребитель. Кадры – определенным образом организованный персонал, осуществляющий управление логистикой, логистическими операциями и реализует выполнение логистических задач для достижения логистических целей» [19, с. 127]. Все составляющие функционирования логистики являются одним из важнейших факторов формирования логистической системы предприятия.

Еще одним достаточно важным фактором формирования системы логистики есть составляющие организации логистики на предприятии. К

таким составляющим следует отнести логистическую информационную систему и менеджмент.

«В логистике именно информационный поток лежит в основе процессов преобразования всех других логистических потоков. Поэтому формирование логистической системы предприятия без логистической информационной системы является неэффективным. Управление цепями поставок на предприятии можно рассматривать как интеграцию ключевых бизнес-процессов: управление взаимоотношениями с потребителями; обслуживание потребителей; управление спросом; управление исполнением заказов; поддержка производственных процессов; управление снабжением; управление разработкой продукции и ее доведение к коммерческому использованию; управление возвратными материальными потоками» [25, с. 58].

Для повышения эффективности логистической системы организации необходимо провести анализ процессов и выявить возможности для оптимизации. Например, использование новых технологий и систем управления запасами может помочь улучшить точность прогнозирования спроса, что позволит избежать излишков товаров или нехватки запасов [4, с. 173].

Оптимизация маршрутов доставки, использование более эффективных транспортных средств и внедрение системы отслеживания грузов могут сократить время доставки и уменьшить затраты на транспортировку. Улучшение процесса упаковки и погрузки также может снизить затраты на транспортировку и складирование [13, с. 148].

Внедрение системы управления складом, позволяющей эффективно управлять запасами и минимизировать потери, а также оптимизировать планирование и контроль процессов на складе, может уменьшить затраты на складирование и улучшить общую эффективность логистической системы.

Одной из самых эффективных мер по повышению эффективности логистической деятельности может стать применение инструментария

экономико-математического моделирования, позволяющее составлять прогнозные модели реализации логистической деятельности, проводить ее экономическое обоснование и выбирать оптимальный вариант управленческих решений по логистической деятельности [1, с. 138]. Разнообразие составляющих логистической деятельности требуют подбора соответствующего математического аппарата для решения специфических задач, присущих соответствующей составляющей. Кроме разнообразия составляющих логистической деятельности, экономико-математическое моделирование позволяет учитывать разные факторы влияния на эффективность, которые также имеют собственную специфику по отраслям экономической системы. Внедрение экономико-математического моделирования в логистику также обусловлено огромным набором инструментов информационных технологий [31, с. 183].

Обобщая результаты теоретических исследований по путям повышения эффективности логистической системы предприятий, можно предложить следующий комплекс рекомендаций.

- а) четко сформулировать цель повышения эффективности логистической деятельности текущими целями повышения эффективности всех ее элементов;
- б) активно внедрять в логистическую деятельность предприятий, инновационные цифровые технологии:
 - 1) цепочка поставок в режиме реального времени (SCV);
 - 2) Интернет вещей (Internet of Things (IoT));
 - 3) облачные вычисления (Cloud computing);
 - 4) искусственный интеллект (Artificial intelligence);
 - 5) цифровые двойники (Digital Twin);
 - 6) электронный обмен данными (Electronic Data Interchange);
 - 7) использовать обширные данные (Big data);
 - 8) блокчейн (blockchain);
 - 9) автономные роботы (Autonomous robots);

- 10) самоуправляемые транспортные средства (Selfdriving vehicles).
- в) осуществить комплекс организационно-экономического обеспечения логистической деятельности компании.
- г) с целью составления экономически обоснованных прогнозов эффективного осуществления логистической деятельности, активно использовать преимущества экономико-математического моделирования [16, с. 195].

Итак, повышение эффективности логистической системы организации требует системного подхода, который включает анализ процессов, оптимизацию каждого элемента системы и использование новых технологий и систем управления. Это может помочь снизить затраты на логистику и улучшить качество обслуживания клиентов [30, с. 33].

Таким образом, рассмотрев теоретические основы логистической системы организации, сформулируем следующие выводы.

Логистическая система является необходимой составляющей каждого конкурентоспособного предприятия, деятельность которого направлена на создание максимального блага с целью получения максимальной прибыли. К субъектам логистического менеджмента относятся не только предприятия и другие структуры, непосредственно участвующие в организации движения ресурсов, но и административно-хозяйственные субъекты, государственные органы, прямо или косвенно влияют на поведение субъектов хозяйствования.

Логистическая система владеет всеми необходимыми свойствами системы, создается из элементов, образующих систему, тесно взаимосвязанных и взаимодействующих, а также упорядоченных связей и образуют структуру, имеющую четкий набор заданных свойств.

В соответствии с практическим опытом, развитие логистических систем в предприятиях находится на разных уровнях и ступенях. Однако, введение логистики в хозяйственную деятельность, а тем более ее усовершенствование, требует значительного временного периода.

Повышение эффективности логистической системы организации заключается в улучшении ее способности доставлять товары и услуги в нужное место, в нужное время и с наименьшими затратами. Это может быть достигнуто путем оптимизации каждого элемента логистической системы, включая закупки, управление запасами, транспортировку, складирование и распределение товаров.

Для повышения эффективности логистической системы организации необходимо провести анализ процессов и выявить возможности для оптимизации. Одной из самых эффективных мер по повышению эффективности логистической деятельности может стать применение инструментария экономико-математического моделирования, позволяющее составлять прогнозные модели реализации логистической деятельности, проводить ее экономическое обоснование и выбирать оптимальный вариант управленческих решений по логистической деятельности.

2 Анализ функционирования логистической системы организации ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

«Полное фирменное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

Сокращенное фирменное наименование предприятия – ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

Юридический адрес предприятия: 693005, Сахалинская обл., г. Южно-Сахалинск, ул. Холмская, д. 5/21.

Основным видом деятельности ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» является разборка и снос зданий (ОКВЭД 43.11)» [20] (Приложение А, таблица А.1, Приложение Б, таблица Б.1).

Дополнительный виды деятельности предприятия:

- ремонт электрического оборудования;
- сбор и обработка сточных вод;
- сбор отходов;
- обработка и утилизация отходов;
- строительство жилых и нежилых зданий;
- производство земляных работ;
- производство электромонтажных работ;
- производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;
- производство прочих строительно-монтажных работ.

«Предприятие ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» оказывает следующие виды услуг:

- строительство, эксплуатация и техническое обслуживание сахалинских шельфовых проектов на объектах «Эксон Нефтегаз Лимитед»;

- услуги спецтехники: кранов (от 25 тонн до 100 тонн), самоходных автогидроподъемников (manlift), вилочных погрузчиков (до 10 тонн), фронтальных погрузчиков (до 4 куб. м), экскаватора (0,8 куб. м), виброкатка, вахтовых автобусов КАМАЗ, кран-балки-эвакуатора (длина площадки 9 м, г/п стрелы до 7 тонн);
- аренда оборудования: компрессоров, осветительных мачт, дизельных генераторов;
- услуги по транспортировке техники и контейнеров (тралами до 70 тонн, площадками до 25 тонн);
- услуги по расчистке и вывозу снега (погрузчики, самосвалы)» [20].

Компания динамично вписалась в новые экономические условия. Ее специалисты, решая прикладные задачи, приобрели огромный опыт, накопили обширную базу данных о рельефе дна, составе и свойствах донных отложений, экологии шельфа и другой информации для последующих изыскательских работ, которые не заставили себя ждать.

На сегодняшний день ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» одна из самых востребованных на Дальнем Востоке в своей области. Компания продолжает повышать уровень своих услуг, обновляет оборудование, модернизирует исследовательские суда, внедряет новые технологии, повышает квалификацию специалистов.

«Спектр услуг, предоставляемых ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» включает морские и сухопутные инженерно-геологические, инженерно-геофизические, инженерно-геотехнические и инженерно-экологические исследования, а также топогеодезическое сопровождение строительства, исследование ледовых условий, обследование подводных объектов водолазами и дистанционными средствами, консалтинговые услуги» [20].

В ходе инженерно-геологических изысканий собираются обширные сведения о литологическом составе, мощности и физико-механических свойствах грунтов, гидродинамическом режиме, особенностях лито- и

морфодинамики, экологии шельфа, рельефе морского дна. Изучается наличие техногенных или природных опасностей: подводные кабели и трубопроводы, затопленные суда, или крупные их обломки; аномальные зоны выхода газа на поверхность. Составляются карты опасностей, и выдаются рекомендации о наиболее благоприятном местоположении объекта строительства.

ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» является членом СРО «АИИС» (свидетельство 01-И-№0482–3), сертифицирована международным центром DNV на соответствие стандарту систем менеджмента качества ISO 9001-2015 (сертификат № 86911–2010-AQ-MCW-FINAS).

Принципы работы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»:

- партнерство. основополагающим принципом работы предприятия является установление партнерских отношений, далеких от простой формулы «продавец-покупатель»;
- последовательность. Сочетание динамики развития и здорового консерватизма является одним из принципов работы предприятия;
- гибкость. Ключевым принципом работы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» является гибкое реагирование компании на разнообразные требования клиента;
- дружелюбие. В перспективе ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» планирует организовать ремонтные базы бурового и прочего специализированного оборудования, базы для поддержания сервисных компаний, обслуживающих буровые работы, производящих обустройство и испытание промышленных скважин, а также в планах ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» создание специализированных испытательных лабораторий. В целом это выход на новый уровень комплексного сервиса в нефтегазовой отрасли, который подразумевает объединение самых разных видов деятельности всех компаний, занятых в нефтегазовом комплексе Сахалинской области.

И первым серьезным шагом к успеху в этом направлении можно считать строительство технологического комплекса по обслуживанию бурового оборудования, который был передан в эксплуатацию ООО «ШЛЮМБЕРЖЕ ВОСТОК» и на сегодняшний день является самым крупным и современным техническим центром компании ШЛЮМБЕРЖЕ в России.

Цели предприятия ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» - устойчивое развитие предприятия в сложившихся экономических условиях, поиск новых объемов работ, снижение затрат путем повышения эффективности производства, удовлетворение ожиданий заказчиков, повышение прибыли и сохранение лидирующего положения в своей деятельности.

Для достижения поставленных целей, предприятие принимает на себя обязательства:

- постоянно повышать качество производственной деятельности на основе эффективной обратной связи с заказчиками, подрядчиками, сотрудниками;
- улучшать систему управления предприятия в соответствии с требованиями стандартов ISO 9001, 14001, 45001;
- соответствовать требованиям федерального и регионального законодательства, корпоративных стандартов и норм, как собственных, так и заказчиков.

Цели ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» достигаются путем решения следующих задач:

- демонстрация лидерства высшего руководства и руководителей каждого подразделения в деятельности по улучшению качества на личном примере, готовность к анализу и изменениям, вовлечение персонала в процесс управления качеством;
- поддержание требуемого уровня компетенции персонала за счет аттестации, переподготовки и повышения квалификации;

- совершенствование методов планирования и организации работ, широкое использование информационных технологий;
- оптимизация экономических и производственных процессов, эффективное использование материалов и ресурсов;
- предотвращение и снижение всех негативных воздействий на персонал и окружающую среду.

Стратегия ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» определяет приоритетные направления ресурсов и усилий предприятия по реализации его миссии в соответствии с видением развития бизнеса в долгосрочной перспективе.

Миссия ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» была уточнена в 2014 году по итогам успешной реализации проектов, выходящих за пределы Сахалинской области и Российской Федерации, в частности, после введения в эксплуатацию базы берегового обеспечения в порту Мурманск (РФ) для разведочного бурения в Карском море, а также в порту Матансас (республика Куба) и порту Вакканай (Япония). Миссия компании предусматривает оказание полного спектра услуг и применение комплексного подхода в решении задач берегового обеспечения шельфовых проектов на высоком уровне и в объемах, которые соответствуют международным стандартам качества, охраны труда и экологической безопасности, а также увеличение объема работ по поставкам, хранению и транспортировке различных грузов как на территории Сахалинской области, так и за ее пределами.

Видение. ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» имеет стабильное прочное положение в составе ведущих российских компаний с максимальными показателями по уровню качества оказываемых услуг в нефтегазовой отрасли для мировых игроков рынка, а также в сфере логистики на территории России.

«В своей основной деятельности ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» руководствуется принципами профессионализма, честной конкуренции, прозрачности ведения бизнеса, добросовестностью, уважением

к людям, ответственностью перед учредителями, деловыми партнерами и клиентами, сотрудниками компании — перед всеми, с кем ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» связывают деловые отношения, а также перед обществом» [20].

В достижении целей ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» главная роль отводится персоналу компании и их приверженности ценностям корпоративной культуры, которая является важным компонентом производственной эффективности предприятия.

Стандарты внутрикорпоративной этики, нормы поведения, зоны личной и коллективной ответственности, система управлениями бизнес-процессами, единые правила в области обеспечения охраны труда во всех подразделениях ООО «Пасифик Рим Констракторс» изложены в соответствующих документах и подписаны генеральным директором.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» (рисунок 3).

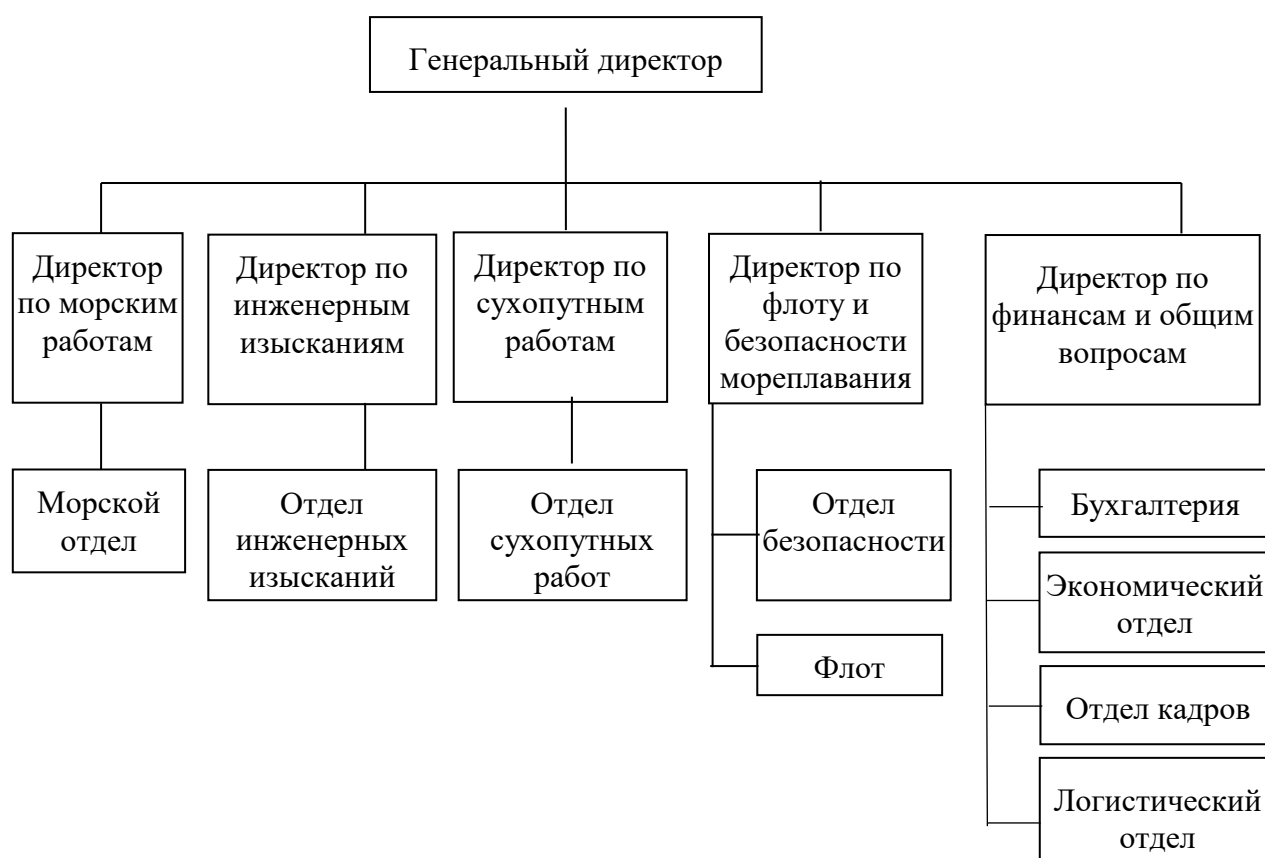


Рисунок 3 – Организационная структура ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»

Согласно представленной схеме, организационная структура ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» является линейно-функциональной. «В ней линейные руководители (директора) являются единоначальниками, а им оказывают содействие функциональные отделы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления» [20].

«Преимущества организационной структуры ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»:

- стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- сокращает дублирование полномочий и использование материальных ресурсов в функциональных областях;
- повышает координацию в функциональных областях» [20].

«Недостатки организационной структуры предприятия:

- иногда функциональные отделы заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, больше, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями;
- в такой большой организации как ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» цепь приказов и указаний от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной;
- замедленная ответная реакция на изменения во внешней среде;
- трудности с распределением ответственности за устранение ошибок и проблем» [20].

Далее будет проведён анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» (таблица 2).

Из представленных данных в таблице 2 и рисунке 3 можно заметить, что в течение 2021 года выручка от реализации снизилась на 12,06%. Также себестоимость продаж снизилась на 10,10%, что привело к уменьшению валовой прибыли на 22,14%.

Таблица 2 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020г.	2021г.	2022г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. Изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	1337450	1176200	966552	-161250	-12,06	-209648	-17,82
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	1119840	1006770	811465	-113070	-10,10	-195305	-19,40
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	217608	169429	155087	-48179	-22,14	-14342	-8,46
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	139149	105590	111688	-33559	-24,12	6098	5,78
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	-	0	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	78459	63839	43399	-14620	-18,63	-20440	-32,02
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	53351	54314	10168	963	1,81	-44146	-81,28
8. Основные средства, тыс. руб.,	59531	43309	234760	-16222	-27,25	191451	442,06
9. Оборотные активы, тыс. руб.	443940	432093	387704	-11847	-2,67	-44389	-10,27
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	421	398	380	-23	-5,46	-18	-4,52
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	228704	223230	218150	-5474	-2,39	-5080	-2,28
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб. (стр1/стр10)	3176,84	2955,28	2543,56	-221,56	-6,97	-411,72	-13,93
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	543,24	560,88	574,08	17,64	3,25	13,20	2,35
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	22,47	27,16	4,12	4,69	20,88	-23,04	-84,84
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,01	2,72	2,49	-0,29	-9,65	-0,23	-8,42
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	5,87	5,43	4,49	-0,44	-	-0,94	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	6,23	5,74	4,70	-0,49	-	-1,04	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.), коп.	94,13	94,57	95,51	0,44	0,47	0,94	0,99

На рисунке 4 представим динамику показателей прибыли ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

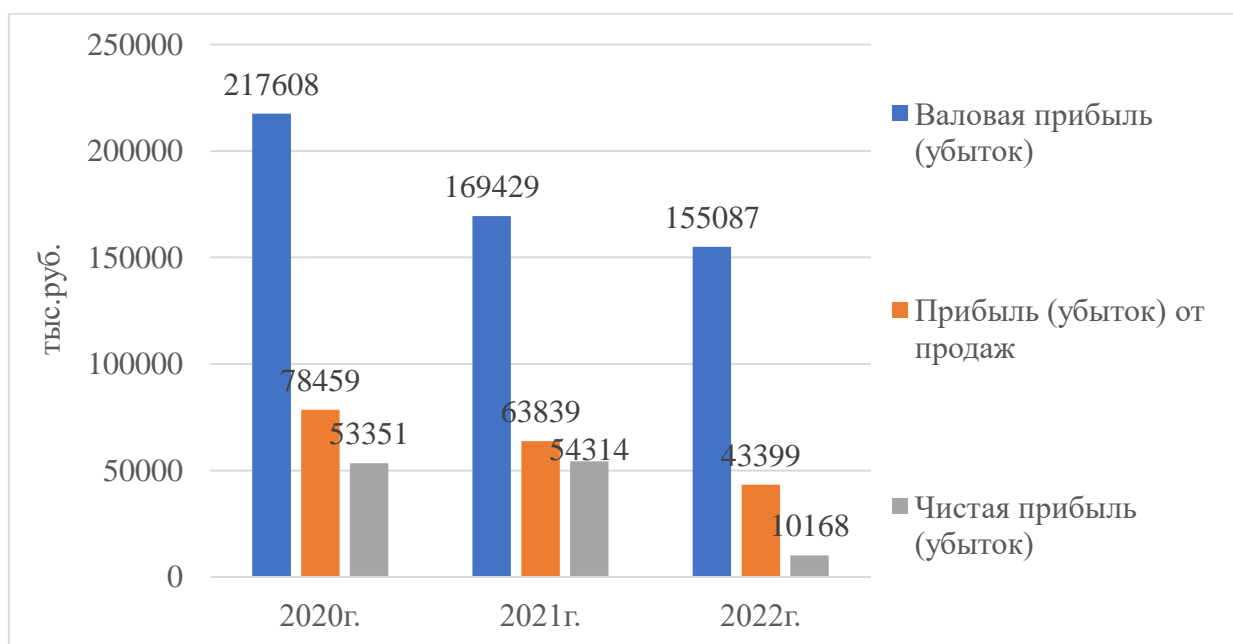


Рисунок 4 – Динамика показателей прибыли ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» за 2020-2022 гг.

Прибыль от продаж также снизилась на 18,63%, что говорит о снижении эффективности основной деятельности компании. Однако чистая прибыль увеличилась на 1,81%, что является положительным сигналом. Рентабельность показала снижение, а затраты на каждый рубль выручки увеличились, что указывает на снижение эффективности деятельности и использования затрат в организации.

В 2021 году отмечается снижение производительности труда при росте уровня оплаты труда, что говорит о снижении эффективности использования персонала компании. Однако фондоотдача выросла на 20,88%, а оборачиваемость оборотных средств снизилась на 9,65%, что указывает на повышение эффективности использования основных средств и снижение эффективности использования оборотных средств.

В 2022 году выручка от реализации снизилась на 17,82%, а себестоимость продаж снизилась на 19,40%, за счет чего валовая прибыль снизилась на 8,46%, а прибыль от продаж снизилась на 32,02%. Это свидетельствует о дальнейшем снижении эффективности основной деятельности организации. При этом чистая прибыль снизилась на 81,28%, что свидетельствует об ухудшении совокупной деятельности организации. Эти факторы привели к последующему снижению показателей рентабельности и увеличению расходов на каждый рубль выручки, что указывает на снижение эффективности операций и ухудшение использования ресурсов организации.

Кроме того, в 2022 году наблюдалось снижение эффективности использования основных и оборотных средств, что проявилось в снижении фондоотдачи и оборачиваемости оборотных средств. Производительность труда снизилась на 13,93% при одновременном росте уровня оплаты труда, что свидетельствует о недостаточной эффективности использования персонала в организации.

Итак, проведенный анализ технико-экономических показателей ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» показал, что за анализируемый период снизилась эффективность основной деятельности предприятия и результаты совокупной деятельности. Также наблюдалось снижение эффективности использования основных и оборотных средств, персонала организации.

2.2 Оценка логистической системы организации

Логистическая система ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» представляет собой совокупность основных звеньев (производственно-технологических цепей), обеспечивающих выполнение функций снабжения, производства и реализации работ заказчикам.

Производственно-технологическая цепь ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» – это совокупность взаимосвязанных последовательных и

параллельных технологических операций (бизнес-процессов), ориентированных на качественное преобразование предметов труда.

Логистическая цепь ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» – это совокупность взаимосвязанных последовательных и параллельных операций (бизнес-процессов) по логистическому обеспечению процесса создания и доведения до заказчиков работ. Звеньями логистической цепи являются операции или бизнес-процессы организации.

Для того чтобы проанализировать логистическую систему ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС», для начала необходимо рассмотреть, как происходит весь производственный процесс в организации (рисунок 5).

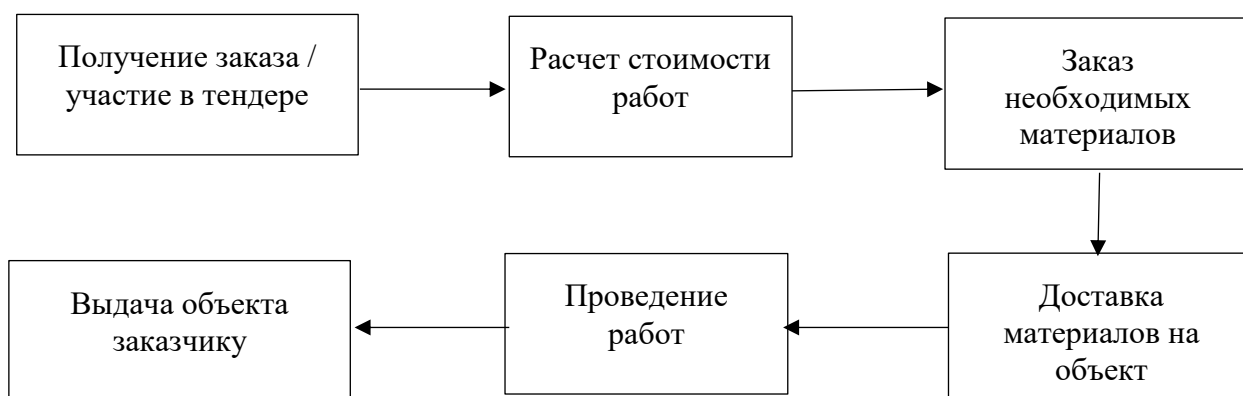


Рисунок 5 – Производственный процесс организации ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»

Рассматривая более подробно каждый этап процесса.

На первом этапе директор или заместитель директора получают предварительный заказ на выполнение работ. После получения заказа они передают информацию сметчикам и руководителю рабочей бригады, чтобы те рассчитали стоимость выполнения работ. То есть руководитель рабочей бригады вместе с сотрудником отдела едут на объект, чтобы оценить примерное количество необходимых материалов и объем работ. На основе этих данных и формируется окончательная стоимость. Если цена устраивает заказчика, то они заключают договор.

Сметчики в свою очередь передает информацию, полученную от руководителя рабочей бригады логистическому отделу для закупки необходимых материалов и при необходимости их доставки со склада. После заказа материалов нужно организовать их доставку.

Некоторые поставщики бесплатно доставляют товары на строительство, некоторые материалы нужно забирать самостоятельно. На этот случай у компании есть водители и машины, организующие доставку на склад или объект. Уладив все формальности и имея необходимые материалы и конструкции, начинается строительство или проведение работ. Руководитель рабочей бригады еженедельно отчитывается руководству о ходе строительства и следит за тем, чтобы своевременно выполнить заказ.

И последний этап производственного процесса – выдача объекта заказчику. После завершения работ заказчик оценивает, насколько удовлетворились его потребности и требования. Если его все устраивает, то составляется акт приема передачи выполненных работ и производится расчет.

Если смотреть с точки зрения логистической схемы снабжения-производство-сбыт, то в нашем случае поставки – это заказ необходимых материалов и доставка их на объект; производство – сам процесс проведения работ; а сбыт – это выдача объекта заказчику.

На предприятии за снабжение отвечает логистический отдел, взаимодействуя с другими подразделениями. На основе данных, полученных от сметчиков, осуществляется закупка и доставка необходимых материалов и конструкций на объект. Также, в случае возникновения потребности, закупается техника, необходимая для проведения монтажно-строительных работ. Сейчас у предприятия есть следующие мощности: собственный склад площадью 100 кв.м. Здесь хранятся основные и наиболее используемые в строительных работах материалы (минимальный запас). Все другие материалы закупаются с начала производства в зависимости от потребностей заказчика. Площадь и количество хранимой продукции не создают

необходимости в большом количестве работников на складе, поэтому там сейчас работает всего несколько человек.

Далее, используя показатели, представленные в пункте 1.2 настоящей работы, проведем анализ показателей, характеризующих логистическую систему ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ показателей, характеризующих логистическую систему ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС», за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон, +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Площадь складских помещений, кв. м.	100	100	100	0	0	0	0
Количество отгрузок/разгрузок, шт.	904	812	861	-92	49	-10,18	6,03
Общее количество заказов, шт.	992	889	786	-103	-103	-10,38	-11,59
Количество укомплектованных заказов, шт.	976	875	780	-101	-95	-10,35	-10,86
Численность работников склада, чел.	8	7	6	-1	-1	-12,50	-14,29
Нормативная загрузка мощностей, %	98,5	98,5	98,5	0	0	-	-
Фактическая загрузка мощностей, %	92,3	93,9	97,3	1,6	3,4	-	-
Выручка от реализации, тыс.руб.	1337450	1176200	966552	-161250	-209648	-12,06	-17,82
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1119840	1006770	811465	-113070	-195305	-10,10	-19,40
Логистические затраты, тыс.руб.	59799	57185	52177	-2614	-5008	-4,37	-8,76

Данные таблицы 3 показывают, что за исследуемый период площадь складских помещений предприятия не менялась и составляла 100 кв.м. За

анализируемый период наблюдается рост фактической загрузки мощностей предприятия, что является положительной тенденцией.

Анализируя общее количество заказов и количество укомплектованных заказов, видно, что темпы снижения количества укомплектованных заказов были ниже, чем темпы снижения общего количества заказов, что также является положительной тенденцией.

Однако за исследуемый период логистические затраты снижались меньшими темпами, чем выручка от реализации и себестоимость продаж. Это указывает на ухудшение функционирования логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

Далее проведем оценку эффективности логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» (таблица 4).

Таблица 4 – Оценка эффективности логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» за 2020-2022 гг.

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон, +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Выручка от реализации, тыс.руб.	1337450	1176200	966552	-161250	-209648	-12,06	-17,82
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1119840	1006770	811465	-113070	-195305	-10,10	-19,40
Логистические затраты, тыс.руб.	59799	57185	52177	-2614	-5008	-4,37	-8,76
Доля логистических затрат в величине себестоимости продаж, %	5,34	5,68	6,43	0,34	0,75	-	-
Количество отгрузок/разгрузок на 1 работника склада	113	116	143,5	3	27,5	2,65	23,71
Количество укомплектованных заказов на 1 работника склада	122	125	130	3	5	2,46	4,00

Продолжение Таблицы 4

Наименование показателя	Значения показателей			Абсол. отклон, +/-		Относ. отклон., %	
	2020г.	2021г.	2022г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.	2021г./2020г.	2022г./2021г.
Логистические затраты на 1 рубль выручки от реализации, руб.	0,045	0,049	0,054	0,004	0,005	8,74	11,03
Логистические затраты на 1 работника, тыс.руб.	142,04	143,68	137,31	1,64	-6,37	1,15	-4,44

Из данных таблицы 4 видно, что в 2021 году при снижении выручки на 12,06% и себестоимости продаж на 10,10% логические затраты снизились на 4,37%. Это обусловило рост удельного веса логистических затрат в себестоимости продаж (с 5,34% до 5,68%), что указывает на ухудшение результатов логической деятельности организации.

В 2022 году при снижении выручки на 17,82% и себестоимости продаж на 19,40% логические затраты снизились на 8,76%. Это обусловило дальнейший рост удельного веса логистических затрат в себестоимости продаж (с 5,68% до 6,43%), что указывает на дальнейшее ухудшение результатов логической деятельности организации.

На рисунке 6 представим динамику показателей эффективности логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

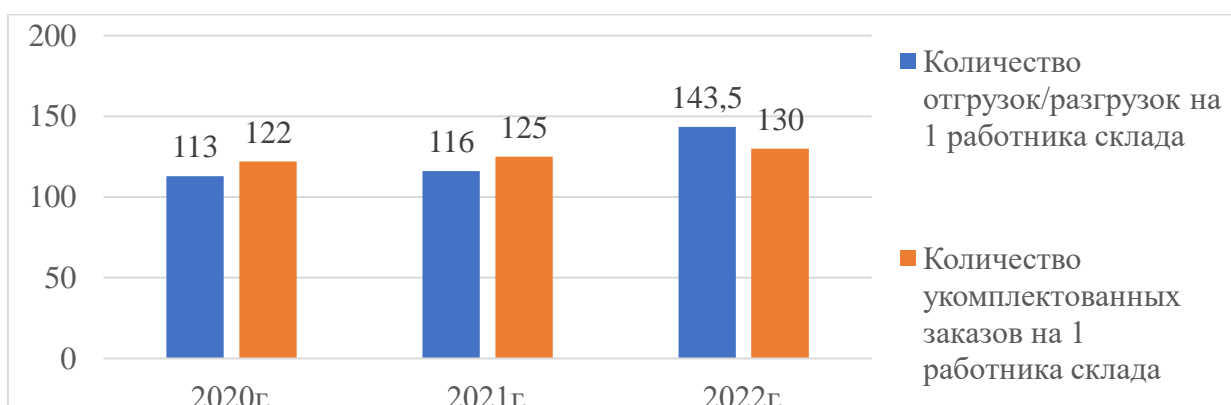


Рисунок 6 – Динамика показателей эффективности логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» за 2020-2022 гг.

Как видно из данных таблицы 4 и рисунка 6, не смотря на снижение численности работников склада, количество отгрузок/разгрузок и количество укомплектованных заказов ежегодно увеличивалось, что указывает на улучшение логистической системы предприятия.

На рисунке 7 представим динамику логистических затрат на 1 рубль выручки от реализации и на 1 работника.

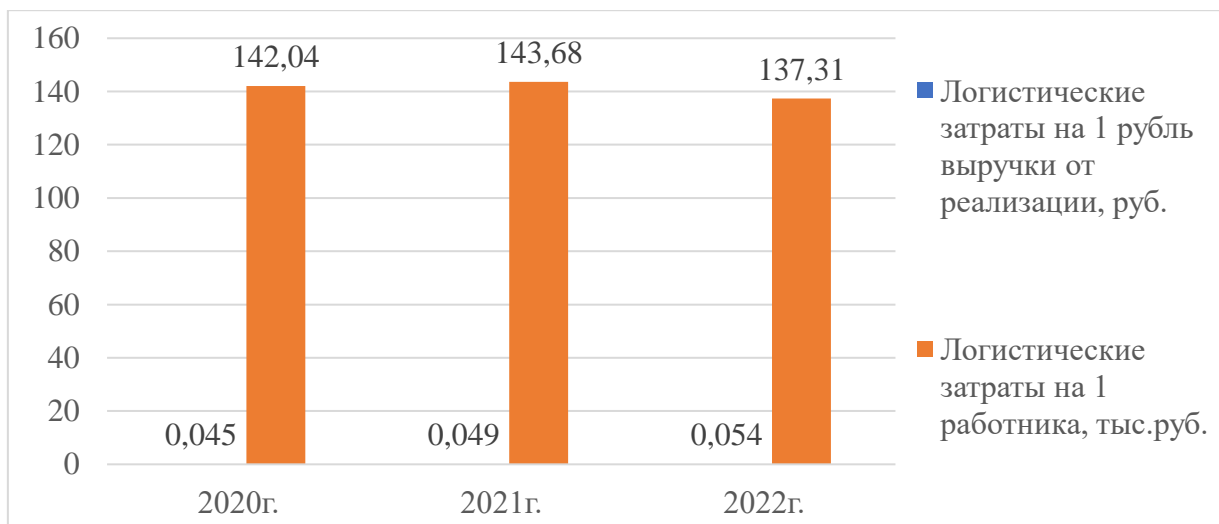


Рисунок 7 – Динамика логистических затрат на 1 рубль выручки от реализации и на 1 работника ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» за 2020-2022 гг.

Данные таблицы 4 и рисунка 6 показывают, что в 2021 году логистические затраты на 1 рубль выручки от реализации увеличились на 8,74%, а логистические затраты на 1 работника увеличились на 1,15%, что указывает на снижение эффективности логистической системы организации.

В 2022 году логистические затраты на 1 рубль выручки от реализации увеличились на 11,03%, что указывает на дальнейшее снижение эффективности логистической системы организации.

Таким образом, проведенный анализ логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» позволяет сделать следующие выводы.

На сегодняшний день ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» одна из самых востребованных на Дальнем Востоке в своей области. Компания

продолжает повышать уровень своих услуг, обновляет оборудование, модернизирует исследовательские суда, внедряет новые технологии, повышает квалификацию специалистов. ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» является членом СРО «АИИС» (свидетельство 01-И-№0482–3), сертифицирована международным центром DNV на соответствие стандарту систем менеджмента качества ISO 9001-2015 (сертификат № 86911–2010-AQ-MCW-FINAS).

Проведенный анализ технико-экономических показателей ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» показал, что за анализируемый период снизилась эффективность основной деятельности предприятия и результаты совокупной деятельности. Также наблюдалось снижение эффективности использования основных и оборотных средств, персонала организации.

Логистическая система ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» представляет собой совокупность основных звеньев (производственно-технологических цепей), обеспечивающих выполнение функций снабжения, производства и реализации работ заказчиком.

Проведенный анализ показателей логистической деятельности ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» показал ухудшение результатов логической деятельности организации. Также наблюдалось снижение эффективности логистической системы исследуемой организации. Это обуславливает необходимость разработки мероприятий по повышению эффективности логистической системы организации.

3 Пути повышения эффективности логистической системы организации ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности логистической системы организации

По результатам анализа логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» были определены следующие основные проблемы:

- рост удельного веса логистических расходов в себестоимости продаж (см. таблицу 4);
- рост логистических затрат на 1 рубль выручки от реализации и 1 работника (см. таблицу 4).

Для повышения эффективности логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение программы повышения эффективности логистической деятельности организации на основе контроллинга;
- внедрение TMS-системы для управления логистической деятельности организации.

Рассмотрим подробнее эти мероприятия.

Мероприятие 1. Внедрение программы повышения эффективности логистической деятельности организации на основе контроллинга.

В комплекс основных функций администрирования логистической системы входит:

- планирование (стратегическое, тактическое, оперативное);
- организация;
- регулирование (принятие решений);
- координация (межфункциональная и межорганизационная);
- анализ и аудит (внутренний, внешний);
- контроллинг;

– ценообразование (бюджетирование).

Указанные функции управления представляют собой набор операционных, тактических и стратегических решений, которые должны быть построены в виде некоторой иерархической системы – «пирамиды» построения логистического контроллинга в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС». Наметим основные этапы построения логистической системы контроллинга в исследуемой организации (рисунок 7).



Рисунок 7 - Этапы построения логистической системы контроллинга в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»

Таким образом, это обеспечит постепенное внедрение всех направлений контроллинга на данном предприятии для улучшения эффективности работы логистики. Рассмотрим все этапы подробнее.

Этап 1. Разработка новой логистической стратегии и миссии должна учитывать конкретную нынешнюю степень развития логистики внутри и вне

компании, базирующейся на применяемых передовыми фирмами в логистических концепциях и технологиях.

Любая компания выстраивает свой бизнес на основе определенной корпоративной стратегии, позволяющей достичь долгосрочных целей. Известно, что существует три основных вида стратегий: направленная на рост; на сокращение и для стабилизации на рынке. Предприятие, в соответствии со своим состоянием производственно-финансовой деятельности и внешней экономической среды, выбирает нужную стратегию и устанавливает цели. Логистическая стратегия контроллинга в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» должна быть направлена на поддержку общей стратегии предприятия с целью оптимизации ресурсов компании при управлении материальными и сопутствующими потоками. Главной особенностью логистической стратегии должна быть «естественность» связей каждого элемента стратегического планирования бизнеса, таких как маркетинговая, финансовая, производственная и другие.

Цели контроллинга логистики ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» должны быть нацелены на:

- постепенное снижение логистических затрат;
- повышение производительности логистической деятельности;
- увеличение качества логистического обслуживания.

Итак, определена стратегия логистического контроллинга – поддержка действующей стратегии ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» при управлении логистическими потоками и им сопутствующими (финансовыми, информационными) с оптимальными расходами материальных финансовых и материальных ресурсов.

Главным сдерживающим фактором данной стратегии могут стать логистические затраты, ведь с увеличением качества логистической системы и использованием новых методов управления они имеют тенденцию к росту. Включение в стратегию контроллинга особого внимания к затратам, можно определить следующие главные цели:

- оптимизация затрат логистической деятельности;
- при необходимости складов в других областях страны – использовать общего использования;
- использование концепции «just in time».

Поддержка процесса планирования бюджета требует получения многих форм бюджетов, осуществление документооборота и обеспечения контроля выполнения запланированных бюджетов на уровне логистической деятельности. При этом принимают во внимание и финансовые, и нефинансовые показатели деятельности, которые ранее были исследованы. Они были рассмотрены как базовые, которые управленцы могут использовать в своей методике как основные показатели эффективности логистической системы.

Этап 2. Данный этап учитывает конфигурацию стратегии логистического контроллинга. Она определяется ее целями, задачами, объектами и составляющими логистики. Главной целью стратегического контроллинга логистики является получение управленцами информации о возможных направлениях развития логистической деятельности предприятия для обеспечения поддержки принятия будущих решений.

К главным задачам контроллинга:

- поиск информации о внешнем окружении предприятия;
- определение совместимости между стратегией и ожидаемым применением;
- получение конкурентных преимуществ за счет оптимизации затрат.

Основными объектами станут: данные по расходам, спросу, финансам, материального обеспечения логистики, сравнимые с конкурентами). Другие составляющие включают логистические каналы и цепи, их состав (качественный и количественный), инфраструктура логистики (склады, терминалы).

Этап 3. Следующая характеристика реализации контроллинга является определение ключевых логистических бизнес-процессов, выполняемых в цепи

поставок, – как одно из основных задач стратегического планирования логистики. Идентификация, моделирование, реинжиниринг и установка логистических бизнес-процессов при поддержке компьютерных систем предприятия является основой для построения организационной структуры службы логистики и решения задач контроллинга.

Для внедрения системы контроллинга на предприятии все бизнес-процессы должны быть взаимосвязаны, а также направлены на выполнение задач, обеспечивая стратегические цели логистической деятельности. Моделируя новые бизнес-процессы в системе контроллинга, необходимо гораздо лучше осуществлять управление и контроль, и реагировать на изменения среды внешней и внутренней.

Управление логистическим бизнес-процессами требует высокой степени организации менеджмента компании и стимулируется корпоративными интегрированными информационными системами и специальными программными продуктами поддержки логистики. Ключевые бизнес-процессы для ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» в общем затрагивают: снабжение; производство; распределение. Аспекты контроллинга и процессный подход с помощью контроллинга реализует следующие процессы:

- идентификация потребностей потребителей;
- контроль за получением сырья;
- осуществление работ;
- сдача работ;
- управление доставкой и логистическим обслуживанием;
- послепродажная поддержка клиентов.

На ряду с определенной целью, ориентированной на контроль за достижением планируемых результатов и поддержание устойчивости бизнеса, ведущие менеджеры ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» должны решать следующие дополнительные задачи:

- совместное с высшими управленцами компании принимать участие в стратегическом, тактическом и оперативном планировании, установлении стандартов логистических показателей;
- анализ логистических бизнес-процессов по показателям предприятия и рынке, учитывающий издержки;
- предсказание и контроль бюджета расходной логистики (бизнес-процессы или специальные проекты);
- подборка методов постоянного расчета и контроля показателей эффективности логистической деятельности компании;
- создание (улучшение) и ведение информационной базы для поддержки принятия решений в системе контроллинга;
- мониторинг рынка, конкурентов, логистических посредников;
- сбор данных, их формализация и консолидация в системе управленческого учета;
- информационная поддержка процесса контроллинга.

«Современная практика логистического контроллинга предполагает решение вопросов функциональной и организационной координации. Решения такого рода должны быть с самого начала заложены и реализованы с помощью установленных полномочий и определена ответственность управленцев в принятии решений в рамках данного проекта, что касается менеджеров, занимающихся управлением логистикой предприятия.

Этап 4. Рассматривая вопросы четвертого этапа в изменении организационной структуры, важно определить, что они тесно связаны с введением логистического контроллинга деятельности и управлению логистикой компании. В целом, чем выше уровень интеграции основных бизнес-процессов фирмы и чем больше степень интегрированности самого логистического процесса, тем меньшая необходимость в координации, что естественным образом вписывается в управление бизнес-процессами. Чем больше степень функционального разделения сфер управления на предприятии (закупками, производством, маркетингом, продажами,

дистрибуцией), тем более актуальна функциональная логистическая координация. Однако на исследуемом предприятии полномочия по принятию решений в области координации (при наличии конфликтов между структурными подразделениями компании и параметрами логистики) должны быть закреплены за персоналом высшего уровня управления логистикой, подкрепляемое на стратегическом уровне» [4].

Таким образом, формируется определенное количество ведущих менеджеров (два-три), которые будут отвечать за контроллинг подразделения логистики, управленческих учет данной сферы и его регулирование. Также по согласованности с высшим руководством в сферу их деятельности входит информационная поддержка.

В решении задачи построения эффективного организационного звена в системе контроллинга ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС», важная роль принадлежит сплоченности элементов логистической системы. «Иерархия построения данной системы предполагает использование стратегического и оперативного контроллинга. Цель стратегического контроллинга – оценка и корректировка, оценка стратегических факторов успеха, разработка альтернативных логистических стратегий на основе конъюнктуры рынка. Оперативный контроллинг направлен на создание поддержки запланированного уровня эффективности логистических бизнес-процессов, контроль достижения текущих целей логистической стратегии, помощь логистическому менеджменту в предоставлении оперативных регулирующих воздействий» [11].

Правильно строя систему контроллинга для логистической координации, управленцы занимаются устранением конфликтов между функциональными подразделениями компании и обеспечить интегрированное взаимодействие между ними. Таким образом реализуя целевые установки контроллинга, взаимодействие будет реализовано с помощью стратегических факторов проекта.

Внедрение контроллинга в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» в рамках проекта повышения качества логистики предполагает один из основных аспектов – инструментарий (методы управления). Одним из основных является метод учета затрат, который учитывает затраты логистики в соответствии с результатами производственной деятельности, существующих клиентов, а также выполнение общих и специальных заказов, описывающих логистическую деятельность. Аспектом контроллинга в затратах выступает их распределение по разным видам продукции или услугами, предоставляемыми логистическим отделом. Это предоставляет возможность составить плановые и фактические калькуляции полной себестоимости деятельности.

Этап 5. Другим важным инструментом, а в том числе и создание среды для реализации пятого этапа, есть обеспечение информации – качественной и количественной – о различиях между фактическими и плановыми показателями, характеризующими все те же объемы продаж, расходы, прибыль, состояние финансов и других показателей. Информационной основой ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» является система сбалансированных показателей, ориентированная на потребности высшего звена менеджмента в рамках контроллинга.

Таким образом, важным элементом контроллинга становится внедрение и постоянное ведение базы данных, с помощью которой видны отклонения в системе логистики и помогает разрабатывать специально направленные управленческие решения и применять их к предприятию. Получение информации для построения этой базы происходит в ходе сбора данных для будущего управленца, помогающего трансформировать системы бухгалтерского и оперативного учета и превращать в управленческие решения.

С помощью контроллинга осуществляется обработка информации в рамках системы управленческого учета. Он нацелен на планирование, финансирование, аудит и создание общих отчетов, решая стратегические

задачи, потому что контроллинг охватывает определение целей, инструменты поддержки принятия решений, управление текущей деятельности в зависимости от результатов оценки показателей функционирования компании.

Этап 6. Последним этапом является суммирование всех основных моментов контроллинга и их дополнение важными дополнительными принципами и свойствам. Оценивая функционирование логистической деятельности перед принятием первых основных решений в системе контроллинга, предприятию необходимо измерить результаты предварительных исполненных решений персоналом, что уже существует в отделе.

Измерение результатов отдела логистики и ведущим менеджером отвечает за контроллинг, имеет два главных аспекта: информация по установленным мерам контроля (определены критерии и показатели на качественной и количественной основе); информация о фактических данных последствиях управленческих решений. В процессе контроллинга оценка качества и глубины результатов контроллинга за определенный период времени (ежедневно, один раз в месяц, квартал) зависит от установленных коротких целей, существующих логистических операций и частоты мониторинга логистической системы.

Набор основных измерителей зависит от поставленных логистических целей менеджмента и учтенной в данном проекте главной стратегии. Таким образом, логистического контроллинга, учитывая, можно определить набор ключевых (комплексных) показателей ее эффективности – системе сбалансированных показателей логистики компании, включающие в себя:

- степень удовлетворения потребителей по качеству логистического сервиса;
- эффективность использования инвестиций в логистическую инфраструктуру;
- полные и операционные логистические расходы;

- длительность логистических циклов;
- производительность элементов инфраструктуры и персонала логистики.

В целом, внедрение логистического контроллинга объединит планирование, регулирование, учет и поддержка бизнес-процессов в организованной системе предприятия, которое будет нацелено на устранение некачественных мест системы логистики предприятия, обеспечивая положительные результаты реализации стратегии и главной цели при постоянном использовании и оценке сбалансированных показателей логистической деятельности и их эффективности.

Главной задачей логистического контроллинга ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» является оперативный контроль за экономичностью процессов складирования и транспортировки материальных ресурсов. Контроллинг должен обеспечить руководство предприятия информацией, необходимой для рационального принятия решений в логистической системе, а также осуществить согласование и наилучшее использование материальных потоков с другими процессами, протекающими в организации.

Для контроллинга в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» будут поставлены следующие задачи:

- осуществлять планирование затрат на логистические процессы предприятия;
- изобрести схему как выгоднее вложить финансовые ресурсы в логистические процессы с соблюдением минимальных затрат.

Логистический контроллинг в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» будет направлять свои основные функции на:

- согласование и принятие квалификационных решений для преодоления возможных трудностей и препятствий в логистической деятельности предприятия;
- помощь и поддержку директору по логистике, поскольку он является составной частью общей системы управления предприятием;

- создание связи между логистическим контроллингом с большей частью функций управления;
- осуществление контроля логистических расходов предприятия, являющегося основным объектом управления в системе контроллинга;
- обеспечение системы функционирования на предприятии центров расходов, прибыли, выручки и инвестиций;
- осуществление анализа логистических затрат на постоянной основе;
- разработку мероприятий и подготовку управленческих решений, направленных на улучшение логистики предприятия в целом.

Осуществление упомянутых выше требований следует за собой связь логистики с производством, кроме обеспечения проведения всех логистических операций на высоком уровне качества – создание эффективного сервиса для потребителей с меньшими затратами, будет способствовать увеличению прибыли по рассматриваемым активам сферы деятельности, то есть повышению конкурентоспособности предприятий. Кроме того, логистический контроллинг выполняет экономическую экспертизу управленческих решений, связанных с логистическими затратами и прибылью, определяет методику планирование логистической деятельности ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

Мероприятие 2. Внедрение TMS-системы для управления логистической системой предприятия.

Логистическое программное обеспечение TMS, являющееся частью большей системы управления цепью поставок, помогает обеспечить своевременную доставку товаров путем оптимизации грузов и маршрутов доставки, отслеживание грузов местными и глобальными маршрутами и автоматизации задач, которые раньше требовали много времени, таких как документация по соблюдению торговых норм и выставление счетов за груз. Система TMS уменьшает издержки как для предприятий, так и для конечных клиентов.

Использование облачных технологий в сочетании с ростом сектора электронной коммерции стимулируют спрос на программное обеспечение TMS. Также ожидается, что рынок этих систем будет расширяться на 16,2% CAGR между 2019 и 2025 гг.

«Применение сценарного анализа «что-нибудь» рядом с созданием модели транспортной логистики на предприятии позволяет увидеть все возможности TMS-решений. Выполняя моделирование и оптимизацию с использованием различных критериев, можно рассмотреть разные сценарии транспортировки, это позволит принять экономически обоснованное решение, относительно лучшего из них.

Также следует помнить о сложности транспортно-распределительной сети (TRC), она может значительно продлить процесс моделирования, оптимизации и увеличение затрат на сценарный анализ. Но, несмотря на это, практика подтверждает скорую окупаемость TMS-решений.

Работая с алгоритмами ведения новых объектов, сценарный анализ «если» может выключать/включать существующие элементы в TCR, изменять их вид деятельности и график, а также выбирать варианты из заданных. Также сценарный анализ позволяет выявить слабые места или потенциальные риски при моделировании существующей сети» [4].

Использование такого подхода дает возможность логистам более эффективно распоряжаться ресурсами транспортной сети, учитывая имеющиеся бизнес-ограничения.

Использование TMS решений позволяет наглядно рассмотреть и оценить чрезвычайные или внештатные ситуации и разработать эффективные действия, касающиеся их решения. Для примера можно привести следующие нештатные ситуации: что произойдет, если не выполнить заказ в заранее указанное время; если транспортное средство прибудет не в установленное время на место разгрузка/загрузка и так далее.

TMS – и современное управление транспортом в целом – предоставляет много преимуществ предприятиям. Некоторые из основных преимуществ:

- снижение логистических затрат для бизнеса и конечного клиента;
- упрощение процессов цепи поставок в разных регионах, видах транспорта и перевозчиках;
- автоматизация бизнес-операций для более быстрого и более точного выставление счетов и документации;
- улучшение видимости и безопасности, особенно во время транзита;
- экономия времени – меньшее количество ручных действий приводит к меньшим задержкам и более быстрому времени доставки;
- возможность отслеживать грузы как локально, так и глобально на одной платформе;
- лучшее соответствие импорта и экспорта, что минимизирует штрафы и задержки доставки;
- новая информация о бизнесе, поскольку лучшая отчетность ведет к более быстрым действиям и совершенствованию процессов;
- улучшение обслуживания клиентов и удовлетворенности клиентов благодаря обновлениям в реальном времени и меньшему количеству задержек доставки;
- возможность масштабировать бизнес, удовлетворяя и превышая требования клиентов по быстрым и своевременным поставкам.

Современными тенденциями в использовании TMS решений являются следующие:

- все более популярными становятся облачные TMS-решения, доступ к которым можно получить при подключении к интернету. Данные системы пользуются большой популярностью со стороны среднего бизнеса, которому уже недостаточно использовать устаревшие централизованные системы учета транспорта и не имеющих в своем арсенале достаточно ресурсов для установки трудных TMS-систем, управление которых выполняется через web-интерфейс. Поэтому использование Software as a Service (SaaS) наиболее популярно в логистике;

- улучшение отчетных и аналитических функциональностей TMS. Как правило, большинство таких решений имеют достаточно ограниченный функционал для генерации отчетов, поэтому возникает потребность в экспорте данных и построении отчетности в другой системе. Несмотря на это, разработка современных TMS-систем обязательно включает разработку функционала построения отчетов;
- наличие модулей биллинга внутри TMS системы. Это позволяет сравнивать запланированную стоимость транспортировки с предоставленными перевозчиком счетами. Функции, которые может выполнять биллинговый модуль: предоставляет данные о количестве денег в платежной системе автомата (количество банкнот или монет); можно отслеживать информацию о проданном товаре (код товара, дата и время операции, стоимость);
- возможность интеграции с разными системами. Это могут быть ERP системы, WMS и системы управления спросом. Данная возможность позволяет оценить потребности в транспорте;
- сочетание системы управления автопарком с оптимизацией заказов транспортных средств у перевозчиков. Обычно большие TMS-системы разделяют этот функционал в два отдельных модуля;
- возможность планирования подачи транспорта в соответствующий состав (Yard & Dock Management), обычно имеющийся в WMS-системах;
- планирование мультимодальных перевозок;
- использование сервисно-ориентированной архитектуры (SOA). Данный подход к разработке программного обеспечения базируется на использовании распределенных и слабо связанных частей, взаимодействующих через стандартизированные интерфейсы используя стандартизированные протоколы и могут быть заменены.

«Системы управления транспортом должны стать более надежными и многофункциональными, обеспечивая более быстрые ответы потребителям и более подробную информацию для предприятий. Машинное обучение позволяет TMS быть более разумными, предоставляя лучшие рекомендации и более точные прогнозы.

Системы управления транспортом играют центральную роль в цепях поставки, воздействуя на каждую часть процесса – от планирования и закупок к логистике и управлению жизненным циклом. Широкая и глубокая видимость, которую обеспечивает мощная система, способствует более эффективному планированию и выполнению транспортировки, что приводит к большей удовлетворенности клиентов. Это, в свою очередь, приводит к увеличению продаж, помогая бизнесу развиваться» [17].

Конечной и, возможно, важнейшей частью логистического процесса есть доставка грузов на «последней миле». Этот этап предполагает прямой контакт с клиентом, поэтому именно на нем есть возможность сформировать положительное впечатление об отправителе груза и оставить клиента довольным – а значит, быть уверенным в дальнейшем сотрудничестве.

Логистику последней мили можно по праву считать главным этапом цепи поставок. Ее главной обязанностью является своевременно переместить заказ со склада к заказчику, определенному пункту получения или магазину.

Сложности логистики последней мили могут возникать при увеличении заказов, требующих более эффективной логистики, сжаты сроки выполнения определенных заказов. Это может касаться лекарств или продуктов, пригодность которых может быть достаточно короткой.

Также дополнительным вызовом может стать эффективная организация логистического отдела и бесперебойный обмен данными, последний становится возможным благодаря использованию современных систем работы и мониторинга данных.

Особенности управления процессами логистики последней мили отличаются в каждом из секторов. В сфере B2B услуг можно выделить два

этапа: сырье транспортируется в производственный цех, а впоследствии, в виде готовой продукции, в магазин или склад. В сегменте B2B требуется решать проблему согласования высоких затрат на своевременную доставку, поэтому здесь логистика представляет собой сложный процесс.

Для улучшения организации и увеличения гибкости компании необходимо тщательно подходить к планированию логистической деятельности. Эти шаги смогут ускорить процесс доставки. Также нужно позаботиться о складской логистике, ее эффективность оказывает значительное влияние на логистику последней мили.

Для того чтобы оптимизировать и упростить выполнение доставки последней мили предприятия все чаще начинают использовать системы транспортного менеджмента – TMS. Данные решения будут полезны тем компаниям, которые ставят перед собой цель улучшить весь процесс доставки и увеличить его эффективность.

Логистические операторы, отправители грузов, перевозчики и экспедиторы, все они используют TMS для расчета более оптимальных маршрутов, которые помогут сэкономить время, а также сэкономить материальные и человеческие ресурсы.

Предприятия могут приобрести отдельную систему управления транспортировкой, которую можно интегрировать с существующей облачной или локальной программным обеспечением для планирования ресурсов предприятия (ERP) и решениями SCM. Некоторые решения TMS имеют возможности торговой документации, или вы можете дополнить свою TMS программой глобального управления торговлей (GTM). Другие, обычно менее функциональные TMS, доступны как модули в пакетах ERP и SCM.

TMS помогает бизнесу выбрать оптимальный способ доставки и требует серьезной подготовки, так как ее использование повлияет на работу почти всех подразделений. Обычно такое решение принимается после проведения тщательного анализа и на самом высоком уровне. Наиболее влиятельным фактором при выборе TMS приобретенный коллегами опыт. На их примере

можно увидеть эффективность той или иной системы и сделать объективные выводы.

Далее представим совокупные расходы на внедрение TMS в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» (таблица 5).

Таблица 5 – Совокупные расходы на внедрение TMS в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»

Расходы	Сумма, тыс.руб
Лицензия на программное обеспечение	50
Серверное оборудование	80
Настройка программного обеспечения и серверного оборудования	35
Обучение персонала предприятия особенностям использования TMS	45
Итого	210

Совокупные расходы на внедрение TMS в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» составят 210 т. р. Далее перейдем к оценке эффективности предложенных мер.

3.2 Оценка эффективности предложенных мер

В таблице 6 представим план внедрения предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

Таблица 6 – План внедрения предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»

Предложенные мероприятия	Период внедрения
Внедрение программы повышения эффективности логистической деятельности организации на основе контроллинга	Июнь-июль 2023 года
Внедрение TMS-системы для управления логистической деятельности организации	Июль 2023 года

Из таблицы 6 видно, что для внедрения предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» понадобится 2 месяца.

Далее представим план расходов на внедрение предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» (таблица 7).

Таблица 7 – План расходов на внедрение предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»

Расходы	Сумма, тыс.руб.
Единоразовая доплата руководителю логистического отдела за счет внедрения программы повышения эффективности логистической деятельности организации на основе контроллинга	40
Доплата логисту за работу в программе TMS в год	60
Расходы на внедрение TMS	210
Итого:	310

Итак, совокупные расходы на внедрение предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» составят 310 т. р.

По экспертной оценке, руководителя логистического отдела предприятия, внедрение программы повышения эффективности логистической деятельности организации на основе контроллинга и программного продукта TMS позволит сократить логистические расходы на 2%. Тогда плановую величину логистических расходов можно рассчитать по формуле (6):

$$ЛР_{\text{план.}} = ЛР_{2022\text{г.}} - 2\%, \quad (6)$$

где $ЛР_{\text{план.}}$ – плановые логистические расходы;

$ЛР_{2022\text{г.}}$ – логистические расходы за 2022 год.

$$ЛР_{\text{план.}} = 52177 \text{ т. р.} - 2\% = 51133,46 \text{ т. р.}$$

Тогда финансовый результат от внедрения предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» можно определить по формуле (7):

$$\Phi P_{\text{мер.}} = \text{ЛР}_{2022\text{г.}} - \text{ЛР}_{\text{план.}} \quad (7)$$

где $\Phi P_{\text{мер.}}$ – финансовый результат от внедрения предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

$$\Phi P_{\text{мер.}} = 52177 \text{ т. р.} - 51133,46 \text{ т. р.} = 1043,54 \text{ т. р.}$$

Далее рассчитаем показатели экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» по формулам (8-9):

$$\text{ЭКЭ} = \Phi P_{\text{мер.}} - P, \quad (8)$$

$$\text{ЭКЭФ} = \frac{\Phi P_{\text{мер.}}}{P}, \quad (9)$$

где ЭКЭ – экономический эффект от реализации предложенных мер;

P – расходы на реализацию предложенных мер;

ЭКЭФ – экономическая эффективность от реализации предложенных мер.

$$\text{ЭКЭ} = 1043,54 \text{ т. р.} - 310 \text{ т. р.} = 733,54 \text{ т. р.}$$

$$\text{ЭКЭФ} = 1043,54 \text{ т. р.} / 310 \text{ т. р.} = 3,37 \text{ т. р.}$$

В таблице 8 представим показатели экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

Таблица 8 – Показатели экономического эффекта и экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»

Показатели	Сумма
Финансовый результат от реализации предложенных мер, тыс.руб.	1043,54
Затраты на реализацию предложенных мер, тыс.руб.	310
Экономический эффект, тыс.руб.	733,54
Экономическая эффективность, руб./руб.	3,37

В таблице 8 представлена информация о том, что внедрение предлагаемых мер позволит достичь экономического эффекта в размере 733,54 т.р., а также экономической эффективности в размере 3,37 р./р. Эти данные свидетельствуют о целесообразности внедрения указанных мероприятий в исследуемом предприятии.

Далее в таблице 9 представим сравнительный анализ показателей эффективности логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС».

Таблица 9 – Сравнительный анализ показателей эффективности логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС»

Наименование показателя	2022г.	план	Абсол. отклон, +/-	Относ. отклон., %
Выручка от реализации, тыс.руб.	966552	966552	-	-
Логистические затраты, тыс.руб.	52177	51133,46	-1043,54	-2
Численность работников, чел.	380	380	0	0
Логистические затраты на 1 рубль выручки от реализации, руб.	0,054	0,053	-0,001	-2
Логистические затраты на 1 работника, тыс.руб.	137,31	134,56	-2,75	-2

Данные таблицы 9 показывают, что за счет реализации предложенных мероприятий логистические затраты снизятся на 2%. Следовательно, такие показатели, как логистические затраты на 1 рубль выручки от реализации и логистические затраты на 1 работника также снизятся на 2%. Это указывает на повышение эффективности логистической системы исследуемого предприятия.

Таким образом, разработка пути повышения эффективности логистической системы организации ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС», сформулируем следующие выводы.

По результатам анализа логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» были определены следующие основные проблемы:

- рост удельного веса логистических расходов в себестоимости продаж;
- рост логистических затрат на 1 рубль выручки от реализации и 1 работника.

Для повышения эффективности логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение программы повышения эффективности логистической деятельности организации на основе контроллинга;
- внедрение TMS-системы для управления логистической деятельности организации.

Совокупные расходы на внедрение предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» составят 310 т. р. Внедрение предлагаемых мер позволит достичь экономического эффекта в размере 733,54 т.р., а также экономической эффективности в размере 3,37 р./р. Эти данные свидетельствуют о целесообразности внедрения указанных мероприятий в исследуемом предприятии.

Заключение

Логистическая система является необходимой составляющей каждого конкурентоспособного предприятия, деятельность которого направлена на создание максимального блага с целью получение максимальной прибыли. К субъектам логистического менеджмента относятся не только предприятия и другие структуры, непосредственно участвующие в организации движения ресурсов, но и административно-хозяйственные субъекты, государственные органы, прямо или косвенно влияют на поведение субъектов хозяйствования.

Логистическая система владеет всеми необходимыми свойствами системы, создается из элементов, образующих систему, тесно взаимосвязанных и взаимодействующих, а также упорядоченных связей и образуют структуру, имеющую четкий набор заданных свойств.

В соответствии с практическим опытом, развитие логистических систем в предприятиях находится на разных уровнях и ступенях. Однако, введение логистики в хозяйственную деятельность, а тем более ее усовершенствование, требует значительного временного периода.

Повышение эффективности логистической системы организации заключается в улучшении ее способности доставлять товары и услуги в нужное место, в нужное время и с наименьшими затратами. Это может быть достигнуто путем оптимизации каждого элемента логистической системы, включая закупки, управление запасами, транспортировку, складирование и распределение товаров.

Для повышения эффективности логистической системы организации необходимо провести анализ процессов и выявить возможности для оптимизации. Одной из самых эффективных мер по повышению эффективности логистической деятельности может стать применение инструментария экономико-математического моделирования, позволяющее составлять прогнозные модели реализации логистической деятельности,

проводить ее экономическое обоснование и выбирать оптимальный вариант управленческих решений по логистической деятельности.

На сегодняшний день ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» одна из самых востребованных на Дальнем Востоке в своей области. Компания продолжает повышать уровень своих услуг, обновляет оборудование, модернизирует исследовательские суда, внедряет новые технологии, повышает квалификацию специалистов. ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» является членом СРО «АИИС» (свидетельство 01-И-№0482–3), сертифицирована международным центром DNV на соответствие стандарту систем менеджмента качества ISO 9001-2015 (сертификат № 86911–2010-AQ-MCW-FINAS).

Проведенный анализ технико-экономических показателей ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» показал, что за анализируемый период снизилась эффективность основной деятельности предприятия и результаты совокупной деятельности. Также наблюдалось снижение эффективности использования основных и оборотных средств, персонала организации.

Логистическая система ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» представляет собой совокупность основных звеньев (производственно-технологических цепей), обеспечивающих выполнение функций снабжения, производства и реализации работ заказчиком.

Проведенный анализ показателей логистической деятельности ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» показал ухудшение результатов логической деятельности организации. Также наблюдалось снижение эффективности логистической системы исследуемой организации. Это обуславливает необходимость разработки мероприятий по повышению эффективности логистической системы организации.

По результатам анализа логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» были определены следующие основные проблемы:

- рост удельного веса логистических расходов в себестоимости продаж;

- рост логистических затрат на 1 рубль выручки от реализации и 1 работника.

Для повышения эффективности логистической системы ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение программы повышения эффективности логистической деятельности организации на основе контроллинга;
- внедрение TMS-системы для управления логистической деятельности организации.

Совокупные расходы на внедрение предложенных мероприятий в ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» составят 310 т. р. Внедрение предлагаемых мер позволит достичь экономического эффекта в размере 733,54 т.р., а также экономической эффективности в размере 3,37 р./р. Эти данные свидетельствуют о целесообразности внедрения указанных мероприятий в исследуемом предприятии.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Александров О. А. Логистика: учебное пособие / О. А. Александров. М.: ИНФРА-М, 2020. 217 с.
2. Аникин Б. А. Логистика производства: теория и практика: учебник и практикум для вузов / Б. А. Аникин, Р. В. Серышев, В. А. Волочиенко; ответственный редактор Б. А. Аникин. М.: Издательство Юрайт, 2021. 454 с.
3. Бочков П. В., Слукин С. В. Развитие логистических систем предприятий // Экономика и социум. 2019. № 5-1 (24). С. 319-326.
4. Григорьев М. Н. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник для вузов / М. Н. Григорьев, В. В. Ткач, С. А. Уваров. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2022. 507 с.
5. Жемиря Д. В. Соотношение терминов «логистическая система» и «цепь поставок» // Экономика и социум. 2021. № 5-3 (24). С. 314-318.
6. Канке А. А. Логистика: учебное пособие / А. А. Канке, И. П. Кошева. 2-е изд., испр. и доп. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. 384 с.
7. Коммерческая логистика: учебное пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2022. 259 с.
8. Корпоративная логистика в вопросах и ответах: монография / под общ. и науч. ред. проф. В. И. Сергеева. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2022. 634 с.
9. Куц Е. С. Особенности оптимизации логистической системы предприятия // Экономика и социум. 2019. № 5-3 (24). С. 380-384.
10. Куцов М. С. Эффективность создания и функционирования логистических систем // Экономика и социум. 2022. № 1 (20) С. 562-568.
11. Левкин Г. Г. Логистика: теория и практика: учебник и практикум для вузов / Г. Г. Левкин. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2022. 187 с.
12. Логистика: монография / В. В. Багинова, Л. С. Федоров, Е. А. Сысоева [и др.]; под ред. В. В. Багиновой. М.: Прометей, 2020. 292 с.

13. Логистика: учебник / под ред. Б. А. Аникина. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 320 с.
14. Логистика и управление цепями поставок на транспорте: учебник для вузов / И. В. Карапетянц [и др.]; под редакцией И. В. Карапетянц, Е. И. Павловой. М.: Издательство Юрайт, 2022. 362 с.
15. Логистика и управление цепями поставок: учебник для вузов / В. В. Щербаков [и др.]; под редакцией В. В. Щербакова. М.: Издательство Юрайт, 2022. 582 с.
16. Логистика: модели и методы: учебное пособие / П.В. Попов, И.Ю. Мирецкий, Р.Б. Ивуть, В.Е. Хартовский; под общ. и науч. ред. П.В. Попова, И.Ю. Мирецкого. М.: ИНФРА-М, 2021. 272 с.
17. Неруш Ю. М. Логистика: учебник для вузов / Ю. М. Неруш, А. Ю. Неруш. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2022. 454 с.
18. Новаков А. А. Логистика в деталях: учебное пособие / А. А. Новаков. М.; Вологда: Инфра-Инженерия, 2021. 528 с.
19. Орлова Н. А., Шиндина Т. А. Совершенствование логистической системы производственного предприятия // Сибирский аэрокосмический журнал. 2019. № 19. С. 125-131.
20. Официальный сайт ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» [Электронный ресурс]: URL: <https://www.pacrimconstructors.com/>
21. Пароконная Е. С., Столяренко А. В. Организация и управление логистической системой предприятия // Экономика и социум. 2021. № 2 (21). С. 751-756.
22. Романова М. В. Логистика: практикум / М. В. Романова, Е. П. Романов. 3-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2020. 144 с.
23. Свирская Н. А. Оценка эффективности логистических систем // Экономика и социум. 2022. № 2 (21). С. 827-833.
24. Сидоренко А. М. Сущность и классификация логистических систем // Теория и практика современной науки. 2021. № 3 (21). С. 167-172.

25. Тод Н. А., Шумкова Т. С. Оптимизация логистической системы предприятия // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. 2020. № 1 (15). С. 55-68.
26. Шумакова М. В. Методы оценки эффективности логистической системы // Экономика и социум. 2021. № 12-2 (31). С. 215-221.
27. Шурыгина Е. А., Маслюкова Е. В. Теоретические основы управления и моделирования в логистических системах // Теория и практика современной науки. 2020. № 6. С. 1358-1364.
28. Bowersox D.I. Emerging from the Recession: The Role of Logistical Management // Journal of Business Logistics. 2021. v.4. no. 1. 21-33.
29. Capacino W., Magee J., Rosenfield D. Modern Logistics Management. New-York, 2019. 284 p.
30. Deutscher Logistic Congress, Berichtsband, 1994. band 1. "Forder technik". 2019. №7-8. p. 30-37.
31. Gianpaolo Ghiani, Gilbert Laporte, Roberto Musmanno. Introduction to Logistics Systems Management (2nd Edition). 2021. 377 p.
32. Ronald H. Ballou, Business Logistics/Supply Chain Management and Logware CD Package, 5th Edition. 2020. 569 p.

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» на 31 декабря 2022 года

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс ООО «ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС» на 31 декабря 2022 года

Бухгалтерский баланс		Коды		
на <u>31 декабря</u> 20 <u>22</u> г.				
	Дата (число, месяц, год)			
Организация	ООО "ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС"	Форма по ОКУД	0710001	
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО	31	12
Вид экономической деятельности	Разборка и снос зданий	ИНН	77110874	
		по ОКВЭД	6501157557	
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общества с ограниченной ответственностью		43.11	
Частная собственность		по ОКФС/ОКФС	12300	34
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	384	
Местонахождение (адрес)				

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 <u>22</u> г. ³	20 <u>21</u> г. ⁴	20 <u>20</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	234760	43309	59531
	Доходные вложения в материальные ценности	0	101483	116334
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы	8136	4121	8863
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	242895	148912	184728
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	95360	109419	145394
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0
	Дебиторская задолженность	280150	299048	262518
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	600	17500	20000
	Денежные средства и денежные эквиваленты	9255	4243	16000
	Прочие оборотные активы	2339	1883	27
	Итого по разделу II	387704	432093	443940
	БАЛАНС	630599	581005	628667

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Форма 0710001 с. 2

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На 31 декабря 20 22 г.3	На 31 декабря 20 21 г.4	На 31 декабря 20 20 г.5
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	100	100	100
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(-)7	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	476383	405605	468023
	Итого по разделу III	476483	405705	468123
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства	22203	507	1403
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	2460	0	0
	Итого по разделу IV	24663	507	1403
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	23912	23912	31925
	Кредиторская задолженность	79895	135730	86642
	Доходы будущих периодов	0	0	0
	Оценочные обязательства	25646	15151	40575
	Прочие обязательства	0	0	0
	Итого по разделу V	129453	174793	159141
	БАЛАНС	630599	581005	628667

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 20 ____ г.

Приложение Б

**Отчет о финансовых результатах ООО «ПАСИФИК РИМ
КОНСТРАКТОРС» за 2020-2022 годы**

Таблица Б.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «ПАСИФИК РИМ
КОНСТРАКТОРС» за 2020-2022 годы

(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2016 № 57н)

Отчет о финансовых результатах
за Январь-декабрь 2022 г.

		Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды		
				0710002		
				31	12	2022
Организация	ООО "ПАСИФИК РИМ КОНСТРАКТОРС"		по ОКПО	77110874		
Идентификационный номер налогоплательщика			ИНН	6501157557		
Вид экономической деятельности	Разборка и снос зданий		по ОКВЭД	43.11		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Частная собственность		Общества с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС	12300	34	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)			по ОКЕИ	384 (385)		

Наименование показателя	Строка	За Январь - декабрь 2022г.	За Январь -декабрь 2021г.	За Январь -декабрь 2020г.
Выручка ⁵	2110	966552	1176200	1337450
Себестоимость продаж	2120	811465	1006770	1119840
Валовая прибыль (убыток)	2100	155087	169429	217608
Коммерческие расходы	2210			
Управленческие расходы	2220	111688	105590	139149
Прибыль (убыток) от продаж	2200	43399	63839	78459
Проценты к получению	2320			
Проценты к уплате	2330	1950	560	120
Прочие доходы	2340	542	716	4886
Прочие расходы	2350	30733	90484	51614
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	34084	85876	55545
Текущий налог на прибыль	2410	-31288	-13977	-16400
В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
Изменение отложенных налоговых активов	2450			
Прочее	2460	0	0	-11
Чистая прибыль (убыток)	2400	10168	54314	53351

Руководитель _____
 _____ (подпись) _____ (расшифровка подписи)
 “ ____ ” _____ 20__ г.