

**Внедрение системы ключевых показателей оценки эффективности на
складе ООО «УК Мегатэкс»**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СКЛАДА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Основные характеристики склада в логистической системе предприятия	6
1.2 Научные подходы к формированию ключевых показателей эффективности.....	14
1.3 Классификация существующих подходов к оценке эффективности работы склада	24
ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СКЛАДА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УК МЕГАТЭКС»	29
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «УК Мегатэкс».....	29
2.2 Анализ складских процессов на предприятии ООО «УК Мегатэкс»	36
2.3 Оценка эффективности работы склада предприятия ООО «УК Мегатэкс» на основе существующих показателей	42
ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА СКЛАДЕ ООО «УК МЕГАТЭКС»	50
3.1 Разработка системы ключевых показателей оценки эффективности работы склада предприятия	50
3.2 Апробация системы ключевых показателей оценки эффективности на складе предприятия ООО «УК Мегатэкс»	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	80
ПРИЛОЖЕНИЕ	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной магистерской диссертации обоснована тем, что теория и практика управления за последние десятилетия аккумулировала и создала множество подходов, концепций и способов, позволяющих повысить эффективность управления компаниями, в том числе функционирующими в сфере складского хранения.

Эффективность, качество, результативность деятельности, устойчивость их развития становится главной целью менеджмента таких предприятий. Это в свою очередь заставляет менеджмент компаний проявлять высокую заинтересованность к внедрению и использованию различного управленческого инструментария, позволяющего успешно решать поставленные задачи и достигать намеченных целей. Одним из таких востребованных в последнее время управленческих инструментов является сбалансированная система показателей и ключевые индикаторы эффективности, устанавливаемые к конкретным бизнес-процессам, реализуемым компаниями.

Во многих компаниях за последние годы были успешно внедрены и апробированы на практике либо отдельные элементы из комплексного инструментария, основывающегося на разработке и внедрении сбалансированной системы показателей и ключевых индикаторов эффективности. Ранее считалось, что использование бизнес-процессного подхода к управлению функционированием и развитием компаний, в том числе использование концепции сбалансированной системы показателей и ключевых индикаторов эффективности является прерогативой крупного бизнеса.

Однако, практика показала, что малые и средние компании также могут успешно внедрять данный инструментарий в систему своего управления. Это позволяет координировать действия менеджмента компаний на всех уровнях управления, обеспечивая сквозной подход к управлению, интегрирующий

функциональный и процессный аспекты, при наличии достаточной, релевантной и объективной информационно-аналитической поддержки. Полезный эффект или результат такого подхода обеспечивает рост эффективности управления компаниями, включенными в национальный сегмент малого и среднего бизнеса, а значит стимулирует эти бизнес-структуры к точному и результативному достижению заявленных целей.

На основании вышесказанного формулируется цель данной магистерской диссертации, которая состоит в разработке рекомендаций по внедрению системы ключевых показателей оценки эффективности на складе ООО «УК Мегатэкс».

Для достижения указанной цели исследования в работе были поставлены следующие основные задачи, требующие решения:

- представить основные характеристики склада в логистической системе предприятия;
- исследовать научные подходы к формированию ключевых показателей эффективности;
- представить классификацию существующих подходов к оценке эффективности работы склада;
- представить организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «УК Мегатэкс»;
- провести анализ складских процессов на предприятии ООО «УК Мегатэкс» ;
- провести оценку эффективности работы склада предприятия ООО «УК Мегатэкс» на основе существующих показателей;
- разработать системы ключевых показателей оценки эффективности работы склада предприятия;
- сформировать основные этапы внедрения системы ключевых показателей оценки эффективности работы склада;
- провести апробацию системы ключевых показателей оценки эффективности на складе предприятия ООО «УК Мегатэкс».

Для достижения поставленной цели и задач исследования была использована совокупность финансово-экономических, организационно-функциональных и процессных методов анализа и оценки.

Объектом исследования в данной дипломной работе является компания ООО «УК Мегатэкс», осуществляющая свою деятельность в сфере складирования и хранения.

Предметом исследования в данной работе является эффективность сформированной бизнес-процессной структуры компании ООО «УК Мегатэкс».

Теоретическая база исследования представлена трудами российских и зарубежных авторов по общему и стратегическому менеджменту, управлению на основе различных инструментальных концепций, направленных на повышение эффективности функционирования и развития малых и средних компаний реального сектора экономики. Особое внимание обращено на публикации, в которых раскрывается специфика формирования и внедрения в систему управления предприятиями ключевых индикаторов эффективности к реализуемым бизнес-процессам.

Информационная база исследования представлена нормативно-законодательной базой, регламентирующей функционирование и развитие хозяйствующих субъектов реального сектора экономики.

Кроме этого в качестве информационной базы исследования были использованы данные официальной финансовой отчетности, а также внутренней управленческой отчетности ООО «УК Мегатэкс».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СКЛАДА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Основные характеристики склада в логистической системе предприятия

Склады – это накопители материальных ресурсов, которые нужны для того, чтобы смягчать колебания поставок и спроса, а также синхронизировать скорость потоков сырья и готовой продукции.¹

Современный склад – это очень сложный объект, как с технической, так и с управленческой точки зрения. Материальный поток на всех стадиях своего движения – от источника сырья до конечного потребителя товара – нуждается в специально обустроенных местах для хранения и перераспределения запасов. Склады являются материально-технической базой всех основных участников системы логистики, через которую проходит материальный поток. Это могут быть собственные склады компаний, арендованные склады или склады логистического оператора, которые являются складами ответственного хранения.

Таким образом, склад представляет собой один из самых важных элементов логистической цепочки. В связи с этим, в настоящее время существует большое количество видов складов, предназначенных для решения тех или иных логистических задач.

Огромное количество различных типов складов говорит об их необходимости для решения широкого спектра задач во многих сферах деятельности человека. Для промышленных предприятий склад является важной составляющей технического процесса. Что касается торговых организаций, то для них склад – это фундамент успешной деятельности.

¹ Виды складов / ООО «Осиновая роща»: официальный сайт организации. URL: <http://or-terminal.ru/press/vidy-skladov.php> (дата обращения: 10.05.2022).

Поэтому современные склады должны соответствовать самым серьезным требованиям по организации складского процесса, располагать новейшими технологическими решениями и квалифицированным персоналом.

Для упрощения выбора склада с нужными характеристиками используют современную систему классификации, которая разделяет складские объекты на классы. Она основана на развитости инфраструктуры, технических параметрах площадей и анализе перечня инженерных коммуникаций.

Таблица 1.1

Классификация складов по методологии Knight Frank

Класс складского помещения	Описание
A+	Современный модернизированный склад. Он имеет 1 этаж. Чтобы построить такой склад, используют специальные изоляционные материалы, – как правило, сэндвич-панели. Они огнеупорны и хорошо удерживают тепло. На складах класса A+ есть все необходимые коммуникации: специальное оборудование (видеонаблюдение, вентиляция, системы пожаротушения и так далее), территория облагорожена, работает круглосуточная охрана. Склады класса A+ обладают лучшими характеристиками: высота потолков – не менее 13 метров, бетонный антипылевой пол выдерживает нагрузку от 5 тонн на метр квадратный, без колонн или с шагом колонн не менее 12 метров и с расстоянием между пролетами не менее 24 метров
A	На складах класса A требования к минимальной высоте потолков – от 10 метров, помещение без колонн или с шагом колонн не менее 9 метров и с расстоянием между пролетами не менее 24 метров. Кроме того, здесь меньше ворот докового типа, что немного усложняет погрузку/выгрузку
B+	Склады могут быть только построены или реконструированы. Главное отличие от предыдущих классов – это высота потолков. Минимальные требования к ней – 8 метров
B	Склад, который может иметь 1 или более этажей. Во втором случае, помещение должно быть оборудовано грузовыми лифтами. Минимальная высота потолков – 6 метров. Кроме того, к этим зданиям не предъявляют особых требований к техническим характеристикам и дополнительным коммуникациям
C	Реконструированные склады, которые раньше использовали в качестве производственного помещения или ангара. Минимальные требования к этому классу – потолки от 4 метров и бетонное покрытие
D	Непрофильные помещения, которые переоборудовали в склад. Уровень удобств здесь минимальный. Особых требований к характеристикам нет

Поскольку классификация не учитывает географическое

месторасположение зданий и комплектов, то она может использоваться в разных регионах.

Согласно версии классификации, разработанной компанией Knight Frank в 2013 г., все складские помещения подразделяются на следующие классы: качественные складские площади (склады класса А+, А и В) и прочие объекты (склады класса С – объекты складского назначения, которые не могут быть классифицированы как класс А+, А или В).

В таблице 1 рассмотрим классификацию складов по методологии компании Knight Frank. Чтобы оказывать услуги склада и ответственного хранения, необходимо иметь помещения и оборудование для складов.

Современное оборудование для склада – общее определение большой группы конструкций и технических средств, необходимых для обеспечения эффективного использования складского помещения.² Применение тщательно спроектированных систем хранения позволяет оптимизировать рабочие процессы, сводит к минимуму вероятность сбоев в функционировании предприятия и порчи продукции.

Складское оборудование подразделяется на механическое и немеханическое. Механическое оборудование (погрузчики, тележки, мостовые подъемные краны и т.д.) предназначено для переработки грузов, немеханическое – для их хранения.

Немеханическое оборудование классифицируется по:

- назначению – для складирования штучных, насыпных или наливных грузов;
- видам емкостей – открытое, закрытое или полужакрытое;
- конструкции – стеллажи, контейнеры, поддоны, ящики;
- материалу изготовления – металлическое, деревянное, пластиковое или комбинированное.

Современный склад обладает развитой собственной структурой,

² Стеллажное оборудование для складов / ООО «Складские Системы»: официальный сайт организации. URL: <http://whsystems.ru> (дата обращения: 10.05.2022)

состоящей из специализированных зон, в каждой из которых используются свои типы механического оборудования. Ниже приведена таблица 1.2, в которой указаны зоны склада, их характеристика и типы оборудования, которые могут использоваться в каждой из зон.

Таблица 1.2

Зоны склада

Название зоны склада	Характеристика
Зона погрузки и выгрузки	Может представлять, как единую площадку, так и поделенную на части. Размер площадки для перевалки должен быть сопоставим по своим размерам с объемом груза. Чаще всего тут работают вилочные погрузчики различных модификаций. Например, для работы на открытых площадках чаще всего используются дизельные погрузчики различной тоннажности.
Зона приемки	Должна быть отделена от других, и служит для приема груза по качеству, количеству и комплектности, в этой же зоне происходит распределение по местам хранения в зависимости от характера груза. Часто именно в этой зоне происходит пакетирование, маркировка груза, формирование более крупных единиц хранения или их разукомплектование. Многие используют ее как накопитель для временного хранения груза, с последующим распределением на основные складские площади. Здесь чаще всего используется транспортировщик паллет, электротележка (транспортировщик паллет), складской тягач (электрокар).
Основная зона склада	Зона хранения, размер которой зависит от варианта хранения: напольное, стеллажное, контейнерное и т.д. Самое важное на этом этапе определиться выбором качественного и надёжного складского оборудования для обработки грузов. Чаще всего в этой зоне работают различные штабелеры (электрический штабелер), ричтраки, комплектовщики заказов (сборщик заказов).
Зона сортировки и комплектации	Зона на которой происходит прием заявок на грузы и выемка с мест хранения, перекомполюция сборных грузов и т.д. Подготовка к дальнейшей отгрузке.
Зона экспедирования	Как правило, зона экспедирования располагается в отдельном помещении. На этом этапе осуществляется учет всех отправляемых и получаемых грузов, временное складирование, идет оформление сопроводительной документации и проводятся погрузочно-разгрузочные работы

Система складирования – это определенным образом организованная совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающая оптимальное размещение материального потока на складе и рациональное управление им.³

³ Федоров Л.С., Кравченко М.В. Общий курс логистики: учебное пособие. М.: КРОНУС, 2021. 220 с.

При разработке системы необходимо учитывать все взаимосвязи и взаимозависимости между внешними (входящими на склад и исходящими из него) и внутренними (складскими) потоками объекта и связанные с ними факторы (параметры склада, технические средства, особенности груза и т.д.).

Оптимальная система складирования предопределяет рациональность технологического процесса на складе. Основным условием здесь является минимальное количество операций по переработке груза. Именно поэтому огромное значение придается определению оптимального вида и размера товароносителя, на котором формируется складская грузовая единица. Такими товароносителями могут стать: сетчатые, стоечные, ящичные, плоские поддоны и полуподдоны, а также кассеты, ящики для мелких грузов и т.д.

Основной критерий правильности выбора товароносителя – отсутствие возврата складской грузовой единицы из зоны комплектации в зону хранения при формировании заказа покупателя.⁴

Виды складирования предполагают выбор технологического оборудования, на котором складывается груз, и форму размещения его в пространстве складского помещения. Размещение технологического оборудования должно обеспечивать максимальное использование площади и высоты склада.

В качестве преимуществ различных видов складирования рассматриваются:

- высокая степень используемой площади и объема;
- свободный доступ к товару;
- чувствительность к структурным изменениям запасов;
- возможность высотного складирования;
- легкость обслуживания;
- возможность автоматизированного управления;
- выполнение принципа «FIFO» (груз «первый пришел – первый ушел»);

⁴ Сырямкин В.И., Сырямкин М.В., Филонов Н.Г. Производственный менеджмент: учебное пособие. Томск: STT Publishing, 2021. 238 с.

- низкие капиталовложения и строительные затраты;
- низкие эксплуатационные затраты и затраты на техническое обслуживание.

На современных складах чаще всего используют комбинации различных видов складирования, в частности, на складах оптовой торговли распределительной логистики. Объясняется это разнообразием хранимой продукции, со своими специфическими особенностями.

Рассмотрим способы реализации системы складирования на складе и способы оптимизации складской инфраструктуры и складских операций, которые наиболее применимы в российских реалиях.

Эффективное использование полезного объема склада и его зонирование. Грамотный подбор стеллажей и оборудования, максимальное использование высоты потолков, принцип «плотнее и выше» и при этом оптимальная ширина проходов для погрузочной техники и обеспечения всех операций – это базовые подходы, которые в сочетании с обучением персонала позволят рационально использовать объем склада и распределять товар, обеспечат оборачиваемость и удобное манипулирование.⁵

Каждая категория товаров должна принадлежать к своей зоне.

Например, зона длительного хранения, зона ожидания отгрузки, зона комплектации. Удобство заключается в том, что, когда вам понадобится конкретный объект, вы всегда будете знать, где он находится. Также рекомендуется для сокращения временных затрат более востребованные товары, которые меньше хранятся, размещать ближе к зоне отгрузки, они должны быть легкодоступны. Примерно там же следует размещать и крупногабаритные грузы. В глубине же склада рекомендуется хранить наиболее хрупкие и ценные предметы. Таким образом, они реже будут контактировать с другими товарами и их не заденут при транспортировке крупногабаритных грузов.

⁵ 5 лучших способов повысить эффективность работы склада / ООО «Систем групп»: официальный сайт организации. URL: <https://systemgroup.com.ua/ru/o-kompanii/article/5-luchshih-sposobov-povyisiteffektivnost-raboty-sklada> (дата обращения: 10.05.2022).

Плюсы зонирования склада:

- сокращение времени выгрузки и загрузки;
- экономия сил;
- более точная работа склада;
- снижение риска повреждения ценных грузов;
- удобная система хранения товаров;
- знание местонахождения каждой категории товаров.

Адресное хранение на складе. Адресное хранение является тем шагом от хаоса к порядку, который обеспечивает эффективный поиск и размещение товаров и убирает зависимость от человеческого фактора.

Статическая система адресного хранения, при котором каждый товар и группа товаров имеет собственное место для размещения, применима даже при ручном отборе – персонал вполне в состоянии запомнить, где находятся товары разного типа, и осуществить отбор в разумное время. Однако для складов с большой номенклатурой, динамичным ассортиментом, партийным учетом и прочими дополнительными опциями более оптимальным выбором является динамическая система адресного хранения, в которой все свободные ячейки заполняются товарами. Это более сложная, но и более профессиональная система размещения, разобраться в которой человеку уже сложнее. Для записи и считывания данных о местонахождении товаров понадобится использование специализированного ПО и оборудования.

Переход к адресному хранению часто сопровождается внедрением системы штрихкодирования – понадобится разработать систему маркировки и идентификации товаров.

Какое IT-оборудование понадобится для склада? Наибольшее применение для автоматизации склада имеют промышленные компьютеры. Ручные промышленные компьютеры (Терминалы сбора данных, ТСД) могут иметь формат «кнопочного пистолета» или «сканфона, сенсорного компьютера».

Для маркировки единиц хранения с помощью нанесения штрихкодов

используются принтеры этикетки.

Плюсы адресного хранения:

- точность в системе хранения;
- точность в сборке заказов;
- сокращение товарных потерь;
- экономия времени при поиске товара и проведении складских операций.

Внедрение WMS: Программное обеспечение и оборудование. Практика неумолимо показывает, что при номенклатуре более 100 товаров ручное управление складом обречено на неэффективность. А при внедрении динамического адресного хранения использование ручного управления становится практически невозможным.

Для автоматизации склада существует немало программных и программно-аппаратных решений: от «легких» приложений для терминалов сбора данных, оперирующих базами данных и основными процессами (идентификация, инвентаризация и пр.) и решений на 1С, до профессиональных WMS систем с гибкой логикой.

Чтобы понять, какую программу для склада выбрать, необходимо: проанализировать бизнес-процессы на складе, потребности смежных подразделений (продаж, производства, транспорта), особенности учета товара в предприятии и выбрать ту систему, которая по своим функциям и особенностям внедрения обеспечит все эти потребности. Желательно, чтобы WMS система имела возможность развиваться и адаптироваться к новым бизнес-процессам, и ее развитие не требовало прямого участия программиста (как это часто происходит с решениями на базе 1С).

Современные WMS системы способны:

- увеличить вместимость складского пространства;
- рационально управлять адресным хранением товаров;
- обеспечивать партийным учет и учет срока годности;
- управлять приоритетностью отбора заказов на складе;

- управлять документацией и действиями персонала;
- вести расчет общих KPI работы склада.

Все это помогает и вывести процессы на новый уровень, и продемонстрировать топ-менеджменту реальный результат работы директора по логистике.

Создание зоны брака. Это такая особая зона, куда помещают товар, не соответствующий установленным требованиям. При обнаружении брака составляется акт, в котором указываются все дефекты товара, а также полная информация о нем. Документ подписывает кладовщик, а далее товар отвозится в специально огороженную зону брака. В этой зоне груз находится до момента решения его дальнейшей судьбы, и это не всегда возврат или утилизация.

Преимущества зоны брака:

- снижение риска перепутать хороший товар с браком;
- снижение денежных потерь.

Для того, чтобы нововведения на складе были эффективными, в разработке будущих бизнес-процессов крайне желательно участие профессиональных консультантов. Тщательно проанализировав текущие бизнес-процессы, специфику товаров и их учета, бизнес-среду и процессы в смежных подразделениях предприятия, профессиональный консультант сможет подобрать именно тот комплекс мероприятий, который обеспечит реальный результат на практике, не выходя за бюджет проекта. Результаты исследования и их обсуждение.

Итогом работы является составленный справочник по складской логистике, который включает в себя вопросы организации складского пространства и складской деятельности на предприятии оптовой торговли.

1.2 Научные подходы к формированию ключевых показателей эффективности

Глобальные изменения, происходящие в мировой экономике,

определяют приоритет знаний и интеллектуального капитала, как основных драйверов устойчивого экономического роста бизнеса современных компаний. Формирование постиндустриальных экономических отношений – это планомерный эволюционный процесс, который демонстрирует объективные различия между традиционным и инновационно ориентированным развитием бизнеса. Физический капитал компаний (материальные активы), который был значим для традиционного типа организации бизнеса и управления им, уступает первенство интеллектуализации и инновационности менеджмента. Соответственно на первый план выходят новые задачи управления развитием бизнеса. И среди таковых новых ключевых задач стоит выделить задачи⁶:

- максимизации экономической ценности (экономической добавленной стоимости), которую создает бизнес, как для самой компании, так и для её стейкхолдеров;

- увеличение и стимулирование роста действительной конкурентоспособности за счет переориентации бизнес-процессов с потребностей самой компании на удовлетворение потребностей её клиентов;

- изыскание финансовых и знаниевых резервов роста и развития бизнеса компании, ориентированного на долгосрочную стратегическую перспективу.

Решение данных задач стратегического управления компаниями в современных условиях не может быть реализовано с использованием традиционных управленческих подходов, основанных на нормативном планировании, жестком иерархическом бюджетировании, отложенном (реактивном) реагировании на уже произошедшие события во внешней среде. В условиях постиндустриализации задачи стратегического управления компаниями решаются посредством индикативного планирования, адаптивного бюджетирования, проактивности и предвидения

⁶ Adrian T., Covitz D., Liang N. Financial Stability Monitoring // Finance and Economics Discussion Series Divisions of Research & Statistics and Monetary Affairs/ Federal Reserve Board. Washington, D.C., 2013-21

внешнесредовых изменений. Эти три аспекта характеризуют специфику и особенности современного стратегического управления бизнесом компаний и требуют использования нового инструментария. Одним из таких успешно апробированных и зарекомендовавшим на практике инструментов является сбалансированная система показателей. Сбалансированная система показателей, предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном в 1992 году, учитывает четыре ключевых аспекта деятельности современных компаний: финансы, клиенты, бизнес-процессы, обучение и развитие (см. рисунок 1.1)⁷.

Суть сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) заключается в формулировании финансовой стратегии промышленной корпорации в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи ключевых показателей эффективности. Слово «сбалансированный» (Balanced) в названии означает одинаковую важность всех показателей для разработки стратегии развития компании⁸.

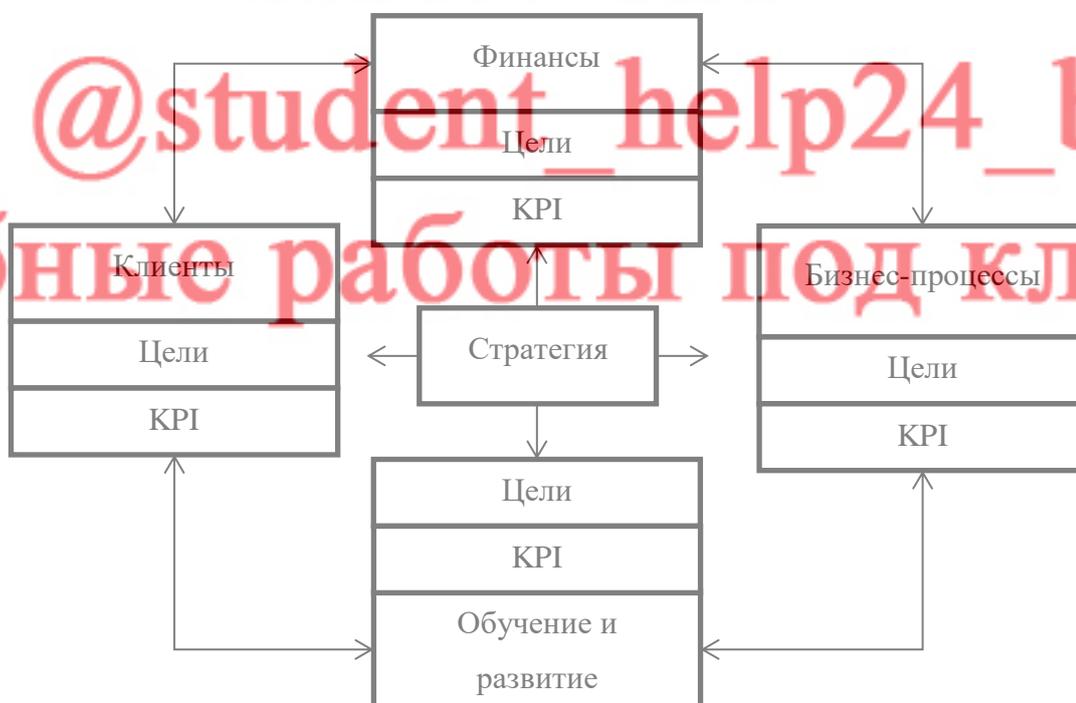


Рисунок 1.1. – Принципиальная схема сбалансированной системы показателей (BSC) Д. Нортона и Р. Каплана

⁷ Kaplan R.S., Norton D.P. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. – Harvard: Harvard Business School Press, 2016.

⁸ См., например: Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент. – М.: Эксмо, 2020.

В методическом плане сбалансированная система показателей представляет собой четкое и формализованное определение основных критериальных значений, характеризующих результативность бизнеса (ключевые индикаторы / показатели эффективности – КPI). При этом имеет место быть детализация критериальных значений по уровням управления, бизнес-единицам и конкретизация задач для менеджеров и сотрудников, выполнение которых обеспечивает достижение необходимых результатов. Отсюда можно заключить, что сбалансированная система показателей Д. Нортон и Р. Каплана в большей мере ориентирована на разработку базовых корпоративных стратегий современных компаний. Иными словами сбалансированная система показателей представляет собой важнейший и мощнейший инструмент стратегического управления современным бизнесом в условиях нестабильной и постоянно трансформирующейся внешней среды, изменения в которой характеризуются турбулентностью.

Численность компаний, использующих для стратегического планирования и управления сбалансированную систему показателей, разработанную Д. Нортон и Р. Капланом, постоянно растет. По отдельным данным на начало 2000-х годов порядка 44% компаний Северной Америки использовали сбалансированную систему показателей⁹ для целей стратегического планирования и управления.

По данным на начало 2014 года – порядка 35% крупных и крупнейших компаний Европы и Азии¹⁰ также стали использовать сбалансированную систему показателей для целей стратегического планирования и управления. В российской управленческой практике сбалансированная система показателей, как инструмент планирования и управления, используется в рамках крупного и крупнейшего бизнеса. В частности, многие коммерческие

⁹ См., например: Bontis N. Intellectual capital disclosure in Canadian corporations // Journal of Human Resource Costing and Accounting, 2013. – Vol. 7. – Nos ½. – pp. 9-20

¹⁰ См., например: Effective Performance Management with the Balanced Scorecard. Technical Report // CIMA, 2014. – P.21

банки, входящие в TOP-50, а также основные крупные нефтяные и газовые компании используют инструментарий сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении бизнесом¹¹.

Хотя не без основания критики методики сбалансированной системы показателей указывают на то, что BSC реже используется в компаниях со средним размером бизнеса, а практически не используется в малых компаниях и этому есть достаточно объективные объяснения:

– во-первых, сбалансированная система показателей требует наличия развёрнутой информационной поддержки, поскольку система основана на некотором множестве контролируемых показателей, характеризующих эффективность различных сфер функционирования и развития компании. Малый и средний бизнес в силу ограниченности финансовых ресурсов не может позволить себе использование специальных информационных систем управления на мощных программных платформах. Ручное же формирование сбалансированной системы показателей и мониторинг ключевых индикаторов эффективности в ручном режиме не дает требуемой результативности;

– во-вторых, не все средние компании и большинство малых компаний могут сформулировать и четко формализовать концепцию стратегии развития своего бизнеса на среднесрочную и долгосрочную перспективу. А это значит, что компании малого и среднего бизнеса не могут ответить на ключевые методические вопросы сбалансированной системы показателей: какие позиции в бизнес-пространстве занимает компания в настоящее время и как видят менеджеры её позиции в будущем, что для достижения этих результатов необходимо сделать;

– в-третьих, малый и средний бизнес с одной стороны обладает более высокими способностями к адаптации на фоне внезапных внешнесредовых изменений по сравнению с крупным и крупнейшим

¹¹ См., например: Рамазанова И.М. Основные концепции и принципы управления акционерной стоимостью компаний // Вестник КГАУ. – 2021. – №3 (17). – С. 54 – 56.

бизнесом. Но в то же время компании малого и среднего бизнеса характеризуются значительно меньшими способностями к сохранению устойчивости экономического роста и развития в долгосрочной перспективе.

Кроме этого, для разработки сбалансированной системы показателей и установления ключевых индикаторов эффективности требуется моделирование и формализация бизнес-процессов. Как правило, в компаниях малого бизнеса можно выделить два базовых бизнес-процесса: основной бизнес-процесс и бизнес-процесс управления. В компаниях среднего бизнеса базовых бизнес-процессов несколько больше, но в то же время их моделирование осложняется тем, что некоторые бизнес-процессы глубоко интегрированы, поскольку за их реализацию отвечает сотрудник (группа сотрудников), совмещающих некоторое множество направлений функциональных обязанностей. Поэтому на настоящий момент сбалансированная система показателей и установление ключевых индикаторов эффективности к бизнес-процессам в большей степени является инструментом стратегического планирования и управления в компаниях крупного (национального) и крупнейшего (транснационального) бизнеса. Малые и средние компании могут использовать отдельные методические положения сбалансированной системы показателей и устанавливать ключевые индикаторы эффективности в планировании на долгосрочную перспективу. Но при этом правильнее будет использовать ограниченное число показателей и индикаторов – тех, которые будут отражать ключевые тенденции функционирования и развития бизнеса в рамках заданных условий конкуренции, ресурсного обеспечения и принимаемых предпринимательских рисков.

Популярность сбалансированной системы показателей, как современной методики стратегического планирования и управления бизнесом компаний, можно объяснить некоторой совокупностью причин. В частности сбалансированная система показателей и устанавливаемые ключевые индикаторы эффективности обладают большей гибкостью и адаптивностью

при изменении внешнесредовых тенденций и соответственно при изменениях, вносимых в планы стратегического развития компании. Кроме этого сбалансированная система показателей имеет применение и в крупных некоммерческих (некоммерческих) организациях, а также в государственных предприятиях¹², т.е. может включать не только экономические, но и социальные индикаторы эффективности бизнес-процессов. Использование не только экономических, но и социальных ключевых индикаторов эффективности позволяет коммерческим организациям получать объективную и релевантную информацию о специфике и направленности социально-экономического развития компании: её знаний (интеллектуального капитала), человеческих и материальных ресурсов¹³.

Построение сбалансированной системы показателей и установление ключевых индикаторов эффективности к конкретным бизнес-процессам компании, которая осуществляет свою деятельность в сегменте малого или среднего бизнеса, должно основываться на интегрированном методическом подходе. Для этого предлагается структурировать сбалансированную систему показателей по иерархическим уровням управления бизнесом компании (стратегический, тактический и оперативный уровень управления) и по бизнес-процессам, соответствующим данному уровню управления.

Следовательно, формализация сбалансированной системы показателей и установление ключевых индикаторов эффективности к бизнес-процессам компании будет выглядеть следующим образом (см. рисунок 1.2).

¹² См., например: Johnson C., Beiman I. *Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises Driving Performance and Corporate Governance* // Asian Development Bank, 2017. – P.17 – 19

¹³ См., например: Niven P.R. *Balanced Scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. – New York: John Wiley & Sons, 2022. – P.143



Рисунок 1.2. – Интегрированный подход к формированию сбалансированной системы показателей и установление ключевых индикаторов эффективности

Сбалансированная система показателей с установленными ключевыми индикаторами эффективности бизнес-процессов компании должна соответствовать следующим основным требованиям¹⁴:

- система показателей (а также ключевые индикаторы эффективности) отражает характеристики стратегической и функционально-операционной эффективности функционирования и развития компании;
- система показателей (а также ключевые индикаторы

¹⁴ Фридаг Х., Шмидт В. Сбалансированная система показателей. – М.: Издательство «Финансы и статистика», 2019. – С.23

эффективности) демонстрирует состояние и динамику развития (изменения) всех (основных) подсистем управления компании;

– система показателей (а также ключевые индикаторы эффективности) способна к обновлению при изменении управленческих требований или при трансформации специфики функционирования и развития компании.

Таким образом, сбалансированная система показателей инкорпорирует все уровни управления бизнесом компании и все бизнес-процессы, при этом ключевые индикаторы эффективности назначаются к каждому бизнес-процессу. Сопоставление фактически достигнутых результатов функционирования и развития компании за период или ряд предшествующих периодов с установленными ключевыми индикаторами эффективности позволяет провести оценку достижения целей корпоративного развития компании и одновременно выявить проблемы деятельности, которые будут четко конкретизированы и локализованы по каждому бизнес-процессу.

Приведенные выше в данном разделе тезисы и теоретико-методологические аргументы показывают, что сбалансированная система показателей является одной из наиболее эффективных методических концепций стратегического управления бизнесом современных компаний, в том числе осуществляющих свою деятельность в сегменте малого и среднего бизнеса. В традиционном понимании сбалансированная система показателей в первую очередь ориентирована на обеспечение информационных потребностей стратегического управления в крупных и крупнейших компаниях (национального и транснационального уровня). Однако компании малого и среднего бизнеса также могут использовать предлагаемые методические решения в сокращенном варианте.

Например, компании малого и среднего бизнеса могут оценивать свои способности, а также отдельные наиболее важные для компании результаты в производственных, операционных, финансовых или кадровых бизнес-процессах. Принято считать, что концепция сбалансированной системы

показателей, как современного инструментария стратегического управления бизнесом любых компаний, ориентирована на обеспечение информационных потребностей стратегического управления компаний производственного типа, и в этом состоит основное её ограничение. Но, как было показано выше, концепция и инструментарий сбалансированной системы показателей обладает универсализмом и адаптивностью и может быть реформирован под информационные потребности менеджмента торговых, сервисных или финансовых компаний.

Итак, обобщая вышесказанное, можно отметить, что основное теоретико-методическое назначение сбалансированной системы показателей состоит в объективном, полном и релевантном информационном обеспечении процедур стратегического планирования и управления, при этом система выявляет узкие места в ретроспективе функционирования и развития компании, а также формирует перспективные целевые направления её будущей деятельности. Таким образом, по итогам изложения данного раздела представленного дипломного исследования можно заключить, что:

– сбалансированная система показателей – это особая совокупность показателей, имеющих равную значимость для анализа и оценки эффективности функционирования и развития бизнеса компаний. Сбалансированная система показателей ориентирована на удовлетворение информационных потребностей стратегического планирования и управления;

– формируемая сбалансированная система показателей должна отвечать основным требованиям, предъявляемым к управленческой информации, а также показывать динамику развития всех функциональных подсистем и направлений бизнеса компании. Кроме этого сбалансированная система показателей должна быть адаптивной и способной к обновлению при изменении внешнесредовых трендов или смены парадигмы управленческих решений;

– сбалансированная система показателей может быть использована не только в стратегическом управлении крупными компаниями, но и также

может быть использована малыми и средними компаниями. Компании малого и среднего бизнеса могут использовать ограниченное число индикаторов, которые наиболее важны для принятия целесообразных и рациональных управленческих решений.

Рассмотрев основные теоретические аспекты формирования сбалансированной системы показателей, далее необходимо перейти к классификации подходов к оценке эффективности работы склада.

1.3 Классификация существующих подходов к оценке эффективности работы склада

Рассмотрев базовые теоретические понятия, следует исследовать возможные методы оптимизации складской логистики. Для начала такой крупномасштабной деятельности руководителю логистического отдела стоит проанализировать основные показатели KPI (Key Performance Indicators), данные показатели дают возможность оценки эффективности деятельности каждого, кто задействован в логистическом процессе.

При этом следует отметить: при организации логистики склада необходимо руководствоваться определенными базовыми принципами.

Во-первых, материальная ответственность должна быть четко разграничена, то есть экономисты советуют, что отвечать за все излишки, убытки, а также хранение товара на складе должен один уполномоченный работник склада, в противном случае, результативность быстро снизится, отсюда вытекает также и принцип организации и контроля товара.

Во-вторых, должен реализовываться принцип единовластия, то есть организовывать и контролировать процессы логистики склада также должно осуществлять одно лицо – зачастую это менеджер склада.

В качестве третьего можно выделить принцип материальной отчетности в соответствии с определенными рамками.

В-четвертых, необходимо также реализовывать планирование складской

деятельности: приемка, отгрузка товаров должны быть своевременны согласно плану, при этом такого рода действия должны быть зафиксированы в расписании.

В-пятых, это принцип рационального расположения товаров на складе, принцип имеет большое значения, несмотря на то, что реализация его не является сложной задачей. Этот принцип предполагает специальное расположение объекта. За счет которого отгрузка товара будет безопасной, качество последнего будет соответствующим стандартам, а также протекание процессов на складе сможет ускориться.

В-шестых, ученые склоняются к необходимости проведения инвентаризации: это необходимо не только для контроля добросовестности сотрудников, но и для анализа эффективности деятельности склада. Также необходимо регламентировать пребывание лиц на складе, то есть описывать кто и когда, а также с какой целью имеет право пребывать на складе.

Исследуя процесс оптимизации логистики склада следует начать с бизнес-процессов. Многие предприятия работают «по-старинке», в наше время, когда предприятия стремительно растут, необходимо организовать прозрачную систему: необходим начальник управления, ресурсы, необходимые для реализации бизнес-процессов, должны находится под управлением руководителя более низкого звена – структурного подразделения.¹⁵

Оптимизацию самого склада следует начать с начального этапа – зоны приемки. Зачастую зона приемки и отгрузки имеют одно и то же помещение. Главное в организации этой площади – ничего лишнего, то есть в этой зоне будут располагаться вход на склад, необходимое оборудование на данном этапе логистической деятельности, допускается при этом наличие в данной зоне пленки, а также поддонов, однако они не должны создавать угрозы качеству товара.

Приемка товара должна проходить сразу по прибытию продукта, не

¹⁵ Ивуть Р.Б. Логистика: учебное пособие. Минск: БНТУ, 2021. 461 с.

допускается перенос на другое время, в таком случае менеджеру склада следует либо оставить группу, принимающую товар на приемке, либо сменить другой группой, в этот же период времени стоит и составлять акты разногласий, если последние будут отмечены, в другом случае – предприятие может потерять часть дохода, так как будут иметь места дополнительные издержки.

Следующие этап – это хранение товара и связанная с ним зона хранения. Исходя из выше указанного – существует классификация товаров в соответствии с их характеристиками, для оптимизации процесса складской логистики необходимо, чтобы за каждым товаром или типом товара была закреплена своя зона. Если категории товаров и площадь склада позволяет, то наилучшим решением будет разделение на зоны в соответствии с ABC-анализом (рис. 1.3).

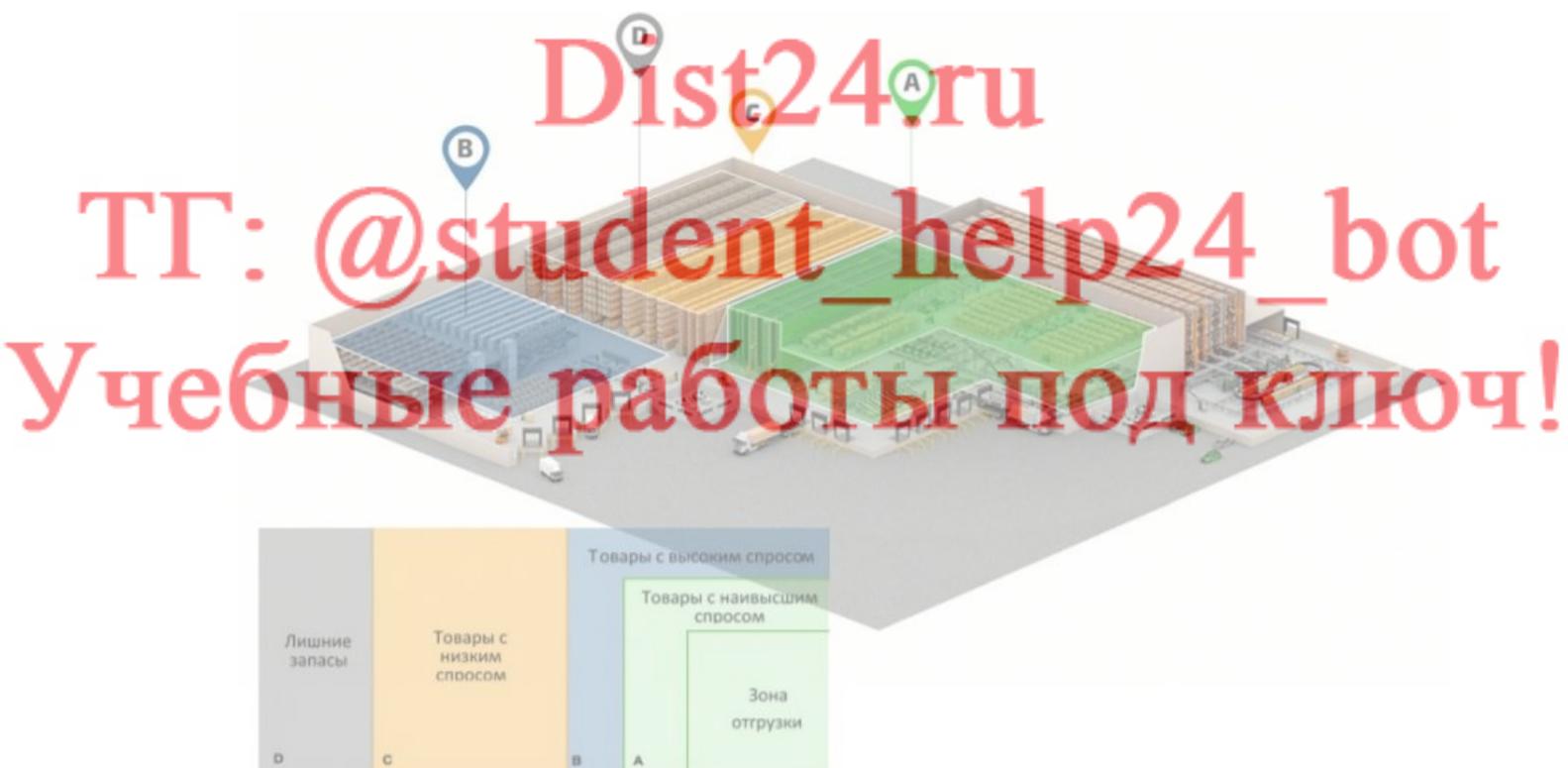


Рисунок 1.3 – Организация зон склада согласно ABC-анализу¹⁶

Управление по целям (или управление по отклонениям от целей) в практике российских компаний становится стандартным инструментом

¹⁶ Ивуть Р.Б. Логистика: учебное пособие. Минск: БНТУ, 2021. 461 с.

реализации стратегических планов через организацию эффективной оперативной работы, гарантированно приводящей к достижению плановых показателей.

Другими словами, каждой бизнес-системе, бизнес-процессу, бизнес-функции устанавливаются целевые контрольные показатели – стандарты, отклонение от которых недопустимо. Если такое отклонение возникает, то в системе должно генерироваться управляющее воздействие, приводящее бизнес-процессы к установленным стандартам функционирования. Стандарты или цели управления в условиях современного бизнеса устанавливаются с применением методологии формирования системы сбалансированных показателей (BSC), а значения фактических отклонений от сбалансированных показателей и являются объективными индикаторами состояния системы (KPI).

Терминология KPI – это аббревиатура от английского Key Performance Indicator. В переводе «ключевой показатель деятельности», в практике компаний часто используется сочетание «ключевой показатель эффективности». BSC – аббревиатура от английского Balanced Scorecard, в переводе «сбалансированный показатель».

Стратегические и нормативные KPI. KPI могут иметь стратегический или нормативный характер. К стратегическим KPI следует относить такие показатели, достижение которых позволяет компании получить важные стратегические преимущества. На уровне складской системы к стратегическим KPI можно отнести следующие:

- количество складов в системе (в условиях развития складской сети);
- емкость хранения (в товарных и/или денежных единицах);
- пропускная способность склада (в товарных и/или денежных единицах);
- себестоимость хранения и складской обработки;
- надежность функционирования.

На практике стратегические КРІ чаще всего носят граничный характер, то есть это предельные, целевые показатели, к которым неуклонно должна стремиться складская система, чтобы обеспечить значимые для компании стратегические преимущества. Нормативные КРІ – это ключевые показатели деятельности, которые должны в неизменном состоянии поддерживаться в системе, играя роль контрольного норматива. В разрезе деятельности склада нормативными КРІ будут такие показатели, как:

- нормы выполнения технологических операций (например, временной норматив погрузки/разгрузки транспортного средства);
- показатели качества выполняемых операций (например, коммиссионирования);
- норматив по утратам товаров/грузов по вине склада (хищения, неаккуратное обращение, ошибки персонала, повлекшие материальный ущерб, и т. д.).

Стратегический КРІ по факту его достижения может быть переведен в категорию статических, нормативных, а нормативный КРІ может стать стратегическим, например, при необходимости повышения пропускной способности складского комплекса (нормы операций могут ужесточаться в отношении временных интервалов выполнения или вовлеченного персонала).

ГЛАВА 2. КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СКЛАДА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «УК МЕГАТЭКС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «УК Мегатэкс»

Объектом исследования в данной работе является компания ООО «УК Мегатэкс». Данная компания осуществляет деятельность по складированию и хранению.

Компания ООО «УК Мегатэкс» была создана по решению учредителей 25.12.2017, учредители – физические лица принимают непосредственное участие в стратегическом и оперативном управлении деятельностью компании.

Юридический адрес компании и адрес осуществления деятельности: 192029, город Санкт-Петербург, пр-кт Обуховской Обороны, д. 86 литер м, офис 314.

ООО «УК Мегатэкс» регистрируется, функционирует и ликвидируется в соответствии с положениями Гражданского кодекса РФ и Федеральным законом "Об обществах с ограниченной ответственностью".

В соответствие с положениями Федерального закона "Об обязательном лицензировании отдельных видов деятельности" основная деятельность ООО «УК Мегатэкс» не подлежит обязательному лицензированию. В соответствие с Федеральным законом "О техническом регулировании" услуги, реализуемые и выполняемые работы ООО «УК Мегатэкс», могут подлежать добровольной сертификации.

Организационная структура управления компанией ООО «УК Мегатэкс» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1. – Организационная структура управления компанией ООО «УК Мегатэкс»

Организационная структура управления – это логически взаимосвязанное соотношение уровней управления, функционально-операциональных подразделений, бизнес-процессов, протекающих в них, регламентированное и формализованное таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей развития организации или организации в долгосрочной перспективе. Как видно из представленной схемы

организационная структура ООО «УК Мегатэкс» является линейно-функциональной структурой.

Линейно-функциональные организационные структуры, в том числе и организационная структура ООО «УК Мегатэкс», основаны на департаментализации и централизации управления. Централизация рассматривается в данном случае как сосредоточение управления в одних руках (у руководства организации). Централизация предполагает создание многоступенчатой организационной структуры, в которой преобладают вертикальные связи, высший уровень управления имеет неограниченный приоритет в выборе и реализации решений, нижний уровень является исполнителем данных решений. Решения, принятые на верхних уровнях организационной структуры являются обязательными для нижних уровней организационной структуры.

Согласно Уставу ООО «УК Мегатэкс» единоличным исполнительным органом является генеральный директор, который назначается на должность общим собранием учредителей. В свою очередь генеральный директор назначает на должность сотрудников дирекции первого уровня (руководителей функциональных департаментов) и управленческого звена второго уровня (линейных руководителей отделов и служб компании). Данные сотрудники являются ответственными за деятельность вверенных им подразделений и подчиненных сотрудников.

Генеральный директор и директорат первого и второго уровней коллективно разрабатывают стратегию развития компании ООО «УК Мегатэкс» (в перспективе на пятилетний период), а также формализуют совокупность стратегических и оперативных планов функционирования и развития. Для информационного обеспечения процессов управления деятельностью в ООО «УК Мегатэкс» используется локальная информационная система на базе программной платформы «1С: Компания. Ver.8.2». Данная программная платформа объединяет следующие основные модули:

- 1) бухгалтерский и финансовый учет и отчетность;
- 2) внутренний управленческий учет и отчетность;
- 3) кадровый персонифицированный учет и отчетность;
- 4) планирование и прогнозирование;
- 5) ресурсный контроль.

На основании вышесказанного можно заключить, что ООО «УК Мегатэкс» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующей федеральной нормативно-законодательной базой, в организации создана система внутренних локальных нормативных актов, регламентирующих функционирование и развитие организации во внешней среде. ООО «УК Мегатэкс» осуществляет виды деятельности, зафиксированные в Уставе и разрешенные законодательством Российской Федерации, иных видов деятельности, не определенных Уставом, исследуемая компания не осуществляет.

В исследуемой компании используется двухуровневая система управления, основанная на линейно-функциональной иерархии, что обеспечивает эффективное и рациональное принятие и продвижение решений, распределение ресурсов, а также двухуровневая система планирования деятельности (стратегический и оперативный уровень). Управление функционированием и развитием ООО «УК Мегатэкс» обеспечено необходимой информационной поддержкой на основе современного программно-аппаратного обеспечения.

Далее рассмотрим финансовые результаты деятельности компании ООО «УК Мегатэкс». Для анализа финансовых результатов используются данные формы № 2 «Отчет о финансовых результатах», в таблице 2.1 представлен анализ финансовых результатов ООО «УК Мегатэкс» за 2019 – 2021 гг.

Таблица 2.1

Анализ финансовых результатов ООО «УК Мегатэкс» за 2019 – 2021 гг., тыс. руб.

Показатель	2019 год	2020 год	Динамика		2021 год	Динамика	
			(+)	в %		(+)	в %
Доходы и расходы по обычным видам деятельности							
Выручка-нетто за минусом НДС	212566	259492	46926	22,1	364748	105256	40,6
Себестоимость	179590	220007	40417	22,5	317050	97043	44,1
Валовая прибыль	32976	39485	6509	19,7	47698	8213	20,8
Управленческие расходы	17267	21264	3997	23,1	29378	8114	38,2
Прибыль (убыток) от продаж	15709	18221	2512	16,0	18320	99	0,5
Прочие доходы и расходы							
Проценты к получению	213	115	-98	-46,0	227	112	97,4
Проценты к уплате	1896	3458	1562	82,4	3431	-28	-0,8
Прочие доходы	911	573	-338	-37,1	994	421	73,5
Прочие расходы	8793	14951	6158	70,0	15032	81	0,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	6144	501	-5644	-91,9	1079	579	115,6
Текущий налог на прибыль	1475	120	-1354	-91,9	216	96	79,7
Чистая прибыль (убыток)	4669	380	-4289	-91,9	863	483	126,9

Проведенный расчет позволяет резюмировать, что исследуемое учреждение наращивает объемы сбыта услуг, поскольку имеется стабильный темп роста выручки от обычных видов деятельности. В 2020 году темп роста выручки составил 22,1%, в 2021 году 40,6%. Таким образом, можно резюмировать, что услуги компании востребованы рынком.

Имеется весомый отрицательный момент – темпы роста расходов компании, в том числе затраты на себестоимость, превышают темпы роста доходов. Так, например, темп роста себестоимости в 2020 году составил 22,5%, а в 2021 году 44,1%.

В результате чего темп роста валовой прибыли и в 2020 году и в 2021 году примерно одинаковый – соответственно 19,7% и 20,8% в год. Темп роста управленческих расходов компании на протяжении всего анализируемого периода превышает темп роста валовой прибыли, в 2020 году темп роста

управленческих расходов составил 23,1%, в 2021 году 38,2% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Учитывая, что управленческие расходы в первую очередь включают затраты на оплату труда руководства, полученные данные подтверждают сделанный ранее вывод о неэффективном управлении исследуемым учреждением.

В результате преимущественного темпа роста расходов по сравнению с доходами темп роста прибыли от продаж (операционной прибыли) в 2020 году составил 16%, в 2021 году 0,5%. Следовательно, в 2021 году сумма операционной прибыли компании равна сумме 2019 года. С учетом инфляции, которая в 2021 году составила 8,8%, можно резюмировать, что исследуемое учреждение несет скрытые издержки.

Анализируя прочие доходы и расходы компании, можно отметить, что здесь наблюдается аналогичная тенденция. Проценты к уплате и прочие расходы компании в 2020 году показали максимальный темп роста - соответственно 82,4% и 70%. В результате чего прибыль до налогообложения и чистая прибыль сократились на 91,9% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. В 2021 году за счет роста прочих доходов на 73,5% исследуемое учреждение смогло увеличить уровень прибыли до налогообложения и уровень чистой прибыли более чем в два раза от уровня 2019 года. Однако по-прежнему, уровень чистой прибыли минимальный, в результате чего собственные инвестиционные возможности компании ограничены и ООО «УК Мегатэкс» вынуждена прибегать к увеличению заемных средств.

Представленные выше данные позволяют перейти к анализу рентабельности деятельности компании. Анализ рентабельности дает информацию об эффективности деятельности компании ООО «УК Мегатэкс», в то время как анализ финансовых результатов показывает доходность деятельности. В таблице 2.2, рисунок 2.2 представлены показатели рентабельности и их динамика в компании ООО «УК Мегатэкс» за анализируемый период.

Таблица 2.2

Анализ показателей рентабельности деятельности ООО «УК Мегатэкс» за 2019 – 2021 гг.

Показатель	Период			Динамика (+,-)	
	2019 г	2020 г	2021 г	2020 к 2019	2021 к 2020
Рентабельность продаж	7,4	7,0	5,0	-0,4	-2,0
Бухгалтерская рентабельность	2,9	0,2	0,3	-2,7	0,1
Чистая рентабельность	2,2	0,1	0,2	-2,1	0,1
Экономическая рентабельность	2,9	0,2	0,4	-2,6	0,1
Рентабельность оборотных активов	6,6	0,6	0,7	-6,1	0,2
Рентабельность собственного капитала	12,4	1,0	2,2	-11,4	1,3



Рисунок 2.2. – Динамика показателей рентабельности ООО «УК Мегатэкс» за 2019 – 2021 гг.

Расчеты показывают, что если в 2019 году показатель рентабельности продаж составлял 7,4%, то уже в 2020 – 2021 гг. данный показатель снизился до 7% и 5% соответственно, связано это с преимущественным темпом роста затрат на себестоимость по сравнению с темпом роста выручки компании. Иные показатели рентабельности показали больший темп снижения. Так, например, показатель бухгалтерской (операционной) рентабельности снизился с 2,9% в 2019 году до 0,2% и 0,3% в 2020 и в 2021 гг. соответственно.

Темп снижения составил 2,7 п.п., таким образом, если в 2019 году на 1000 руб. выручки исследуемое учреждение получало 29 руб. операционной прибыли, то уже 2020 – 2021 гг. на каждые 1000 руб. выручки приходилось не более 2 – 3 руб. операционной прибыли. Аналогичная ситуация наблюдается и по рентабельности чистой прибыли и экономической рентабельности. Показатели рентабельности, характеризующие прибыльность активов и капитала компании имеют наибольший темп снижения. Если в 2019 году на каждые 1000 руб., инвестированных в оборотные активы компании, приходилось 60 руб. чистой прибыли, то уже в 2020 – 2021 году не более 6 – 7 руб.

Соответственно, если в 2019 году на каждую 1000 руб. собственного капитала приходилось порядка 124 руб. чистой прибыли, то уже 2020 – 2021 гг. не более 10 – 20 руб. чистой прибыли. Очевидно, что эффективность использования оборотных активов и капитала компании снизилась практически в 10 раз.

Проведенный анализ финансово-экономических показателей деятельности компании ООО «УК Мегатэкс» за 2019 – 2021 гг. позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время финансово-экономическое состояние компании нельзя признать стабильным и устойчивым в своем развитии. В компании ООО «УК Мегатэкс» не оптимизировано управление затратами и расходами, в результате чего прибыльность компании критически снизилась в 2020 – 2021 гг., соответственно снизились возможности реинвестирования и выросла зависимость от внешнего финансирования, а, следовательно сократился уровень финансовой устойчивости компании по итогам 2021 года.

2.2 Анализ складских процессов на предприятии ООО «УК Мегатэкс»

В предыдущем разделе представленного исследования был проведен анализ организации и основных показателей деятельности рассматриваемой в

данной работе компании ООО «УК Мегатэкс». Было установлено, что с одной стороны в данной компании сформированы необходимые системные основы для эффективной и рациональной организации основной деятельности, максимизации её доходности и прибыльности. Но с другой стороны в рассматриваемой компании прослеживается снижение финансово-экономической эффективности основной деятельности и связано это в первую очередь с тем, что доходы и расходы компании показывают непропорциональные темпы прироста (прирост доходов ниже прироста расходов).

При этом логистические расходы компании, увеличившись за три года практически в 1,5 раза, показали снижение своего удельного веса в результате того, что расходы ООО «УК Мегатэкс» на закупку основной продукции (строительных материалов) показали более чем двукратное увеличение. Более значительный рост расходов компании приводит к тому, что ООО «УК Мегатэкс» не может увеличить уровень получаемой прибыли, в результате чего вынуждено прибегать к заемному финансированию. Это в свою очередь приводит к утрате финансовой устойчивости и может привести к развитию внутреннего кризиса в компании. Поэтому в данном разделе необходимо рассмотреть логистическую составляющую, поскольку качество и эффективность организации логистики в оптовой компании играет решающую роль в обеспечении устойчивого развития последней.

Первоначально необходимо рассмотреть организацию основного бизнес-процесса в компании ООО «УК Мегатэкс». Схематизация основного бизнес-процесса исследуемой в данной компании представлена ниже на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3. – Организация основного бизнес-процесса ООО «УК Мегатэкс»

Согласно представленной схеме началом основного бизнес-процесса в компании ООО «УК Мегатэкс» является закупка товарной продукции – строительных материалов (и параллельно необходимых ресурсов в части материально-технического обеспечения основной деятельности). Закупки товарной продукции осуществляет отдел снабжения в Китае и в России.

Одновременно с закупкой товарной продукции отдел сбыта компании ООО «УК Мегатэкс» начинает её реализацию еще до момента поставки продукции на склад компании. Согласно действующему регламенту, к моменту поступления товарной продукции на склад компании должно быть реализовано не менее 70% от закупленного объема. Соответственно отдел снабжения передает отделу сбыта необходимую информацию по закупленной продукции и уже отдел сбыта осуществляет транспортировку и распределение закупленной продукции между покупателями. При этом отдел снабжения продолжает контролировать транспортировку прочих материальных ресурсов, необходимых для обеспечения основной деятельности. Транспортировка закупленной и распределенной продукции осуществляется с использованием сторонних мощностей транспортных компаний (логистических операторов), с которыми взаимодействуют и отдел сбыта компании, и отдел снабжения.

Не реализованную в процессе транспортировки продукции доставляют на склад компании ООО «УК Мегатэкс», где складской отдел компании осуществляет приемку готовой продукции для перепродажи и прочих закупленных ресурсов по количеству и качеству, а также осуществляет предпродажную подготовку продукции к последующей реализации со склада.

При этом складской отдел исследуемой компании наряду с отделом сбыта осуществляет взаимодействие со сторонними контрагентами – транспортными компаниями (логистическими операторами).

Окончанием основного бизнес-процесса можно считать одновременно и промежуточной реализации готовой продукции, которая транспортируется от поставщика к потребителю, и реализацию остатков готовой продукции со склада компании ООО «УК Мегатэкс».

Далее рассмотрим организацию функционального комплекса логистики в ООО «УК Мегатэкс» с учетом описанного выше основного бизнес-процесса (см. рисунок 2.4).

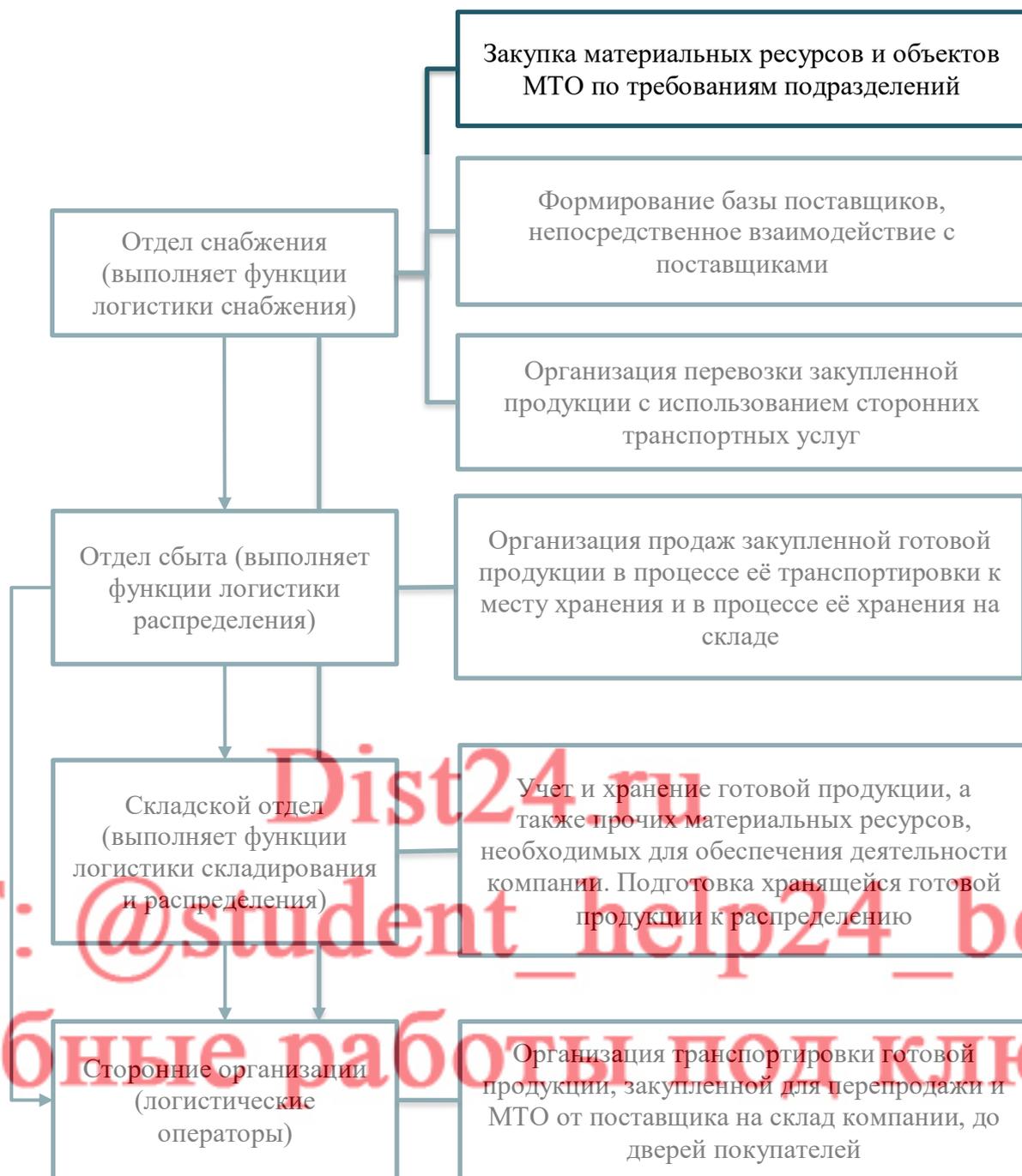


Рисунок 2.4. – Организация функционального комплекса логистики в ООО «УК Мегатэкс»¹⁷

Как видно из представленных данных, В ООО «УК Мегатэкс» функциональный комплекс логистики не выделен в самостоятельное макро-структурное звено, но представляет собой последовательную итерацию межфункциональной координации основных отделов:

¹⁷ Разработано автором на основе данных, полученных от предприятия

– отдел снабжения (выполняет функции логистики снабжения) осуществляет закупку необходимых ресурсов и объектов материально-технического обеспечения, а также ведет сотрудничество с основными контрагентами компании – поставщиками готовой продукции. Кроме этого отдел снабжения организует доставку закупленной продукции и прочих материальных ресурсов до склада компании;

– отдел сбыта (выполняет функции логистики распределения). В задачи отдела сбыта входит обеспечение реализации готовой закупленной продукции в момент его доставки сторонними компаниями от поставщика к месту складирования. Также данный отдел обеспечивает сбыт продукции, которая находится в виде запасов на складе компании;

– складской отдел (выполняет функции логистики складирования и частично логистики распределения) осуществляет учет и хранение закупленной готовой продукции, а также ведет подготовку готовой продукции к отправке потребителям, ориентируясь на требования к отгрузке, предоставленные отделом снабжения;

– сторонние организации (логистические операторы) осуществляют организацию транспортировки готовой продукции, а также иных ресурсов материально-технического обеспечения от поставщика до склада компании, и со склада компании «до дверей» покупателей.

Итак, рассмотрение организации функционального комплекса логистики ООО «УК Мегатэкс» позволяет заключить, что в компании созданы собственные подходы к организации логистической деятельности, учитывающие специфику структурирования основной деятельности и межфирменной координации.

2.3 Оценка эффективности работы склада предприятия ООО «УК Мегатэкс» на основе существующих показателей

С тем, чтобы оценить эффективность организации функционального комплекса логистики ООО «УК Мегатэкс» необходимо провести соответствующий анализ, методика которого представлена в приложении.

Представленная в приложении методика оценки эффективности функционального комплекса логистики включает три основных области приложения аналитических процедур: логистика снабжения, логистика распределения и логистика складирования (т.е. в соответствие со стратегическими логистическими функционалами).

В каждой из областей исследуется совокупность наиболее важных единичных (ключевых) показателей, комплексно отражающих существенные стороны организации и ведения логистической деятельности в соответствие с её функциональностью. Для каждого единичного показателя устанавливается не только способ расчета, но и критерий оценивания, который варьирует от оптимального до неудовлетворительного и основывается на целочисленной балльной шкале. По каждой области оценки и анализа – стратегическим логистическим функционалам – формируется суммарный балл и по совокупности оценок стратегических логистических функционалов проводится расчет интегрального показателя. Интерпретация полученных оценок (единичных, суммарных и интегрального показателей) эффективности логистики проводится на основе таблицы 2.3.

Таблица 2.3

Интерпретация составляющих и интегрального показателя эффективности функционального комплекса логистики¹⁸

Оценка	Единичный балл	Суммарный балл
Неудовлетворительно	1 балл по каждому показателю отдельно взятого функционала логистики	От 5 до 10 баллов суммарный показатель по функционалу или интегральный показатель по логистическому комплексу

¹⁸ Источник: Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В., Семенихин А.Ю. Логистика: учебно-методический комплекс / Под общ. ред. С.П. Бараненко. – М.: Издательство «Элит», 2022. – 281 с.

Удовлетворительно	3 балла по каждому показателю отдельно взятого функционала логистики	От 11 до 19 баллов суммарный показатель по функционалу или интегральный показатель по логистическому комплексу
Оптимально	5 баллов по каждому показателю отдельно взятого функционала логистики	От 20 до 25 баллов суммарный показатель по функционалу или интегральный показатель по логистическому комплексу

В таблице 2.3 интерпретация составляющих и интегрального показателя эффективности функционального комплекса логистики отдельно взятой компании формулируется следующим образом:

– функциональный комплекс логистики можно оценить с организационной и экономической точки зрения оптимально, если единичные показатели оцениваются в пять баллов, а суммарный показатель по функционалу или интегральный показатель по логистическому комплексу варьирует от 20 до 25 баллов;

– функциональный комплекс логистики можно оценить с организационной и экономической точки зрения удовлетворительно, если единичные показатели оцениваются в три балла, а суммарный показатель по функционалу или интегральный показатель по логистическому комплексу варьирует от 11 до 19 баллов;

– функциональный комплекс логистики можно оценить с организационной и экономической точки зрения неудовлетворительно, если единичные показатели оцениваются в один балл, а суммарный показатель по функционалу или интегральный показатель по логистическому комплексу варьирует от 5 до 10 баллов.

Таким образом, оценка эффективности логистики компании представляет собой агрегированный комплекс, который отражает с одной стороны оптимальность деятельности каждого функционального логистического направления, а с другой стороны – объективно и интегрально оценивает организацию логистической деятельности.

С учетом изложенной методики, в таблице 2.4 обобщены исходные данные для анализа эффективности организации логистики в компании ООО «УК Мегатэкс».

Таблица 2.4

Исходные данные для оценки эффективности организации логистики в ООО «УК Мегатэкс»

Показатель	Ед. изм	2019 год	2020 год	2021 год
Показатели логистики снабжения				
Плановые потребности в готовой продукции и материальных ресурсах	млн. руб.	110,8	199,2	235,1
Фактический объем поставок готовой продукции и материальных ресурсов	млн. руб.	111,3	200,1	232,7
Удельный вес брака, выявляемого при приемке продукции и материальных ресурсов по количеству и качеству	к-т	0,03	0,04	0,04
Удельный вес стоимости закупки единицы продукции в цене реализации единицы продукции	к-т	0,14	0,14	0,19
Удельный вес контрагентов, регулярно осуществляющих поставки готовой продукции в общей численности снабжающих организаций	к-т	0,95	0,9	0,86
Темпы прироста затрат на логистику снабжения	%	26,80	17,7	18,8
Темпы прироста доходов по основной деятельности ¹⁹	%	19,90	22,3	20,5
Логистика распределения				
Удельный вес производственных пауз, возникших в результате неоптимального распределения ресурсов и готовой продукции	к-т	0,04	0,02	0,03
Удельный вес непроизводительных потерь ресурсов и готовой продукции, возникших в результате неоптимального распределения	к-т	0,10	0,06	0,06
Удельный вес ошибок и возвратов, связанных с неверной обработкой заказов и их распределением в сбытовой сети	к-т	0,25	0,22	0,25
Удельный вес затрат, связанных с внешней транспортировкой готовой продукции в общих затратах логистики распределения	к-т	0,27	0,24	0,25
Темпы прироста затрат на логистику распределения	%	27,60	29,80	32,30
Логистика распределения				
Темпы прироста доходов по основной деятельности	%	19,90	22,34	20,52
Логистика складирования				
Удельный вес потерь материальных ресурсов и готовой продукции, связанных с неправильным хранением и складированием	к-т	0,11	0,06	0,11

¹⁹ Учитывается только реализация продукции, составляющей основной экономической оборот компании

Удельный вес устаревших материальных ресурсов и готовой продукции в общем объеме складских запасов	к-т	0,09	0,11	0,11
Удельный вес запасов материальных ресурсов и готовой продукции, которые могут быть предоставлены незамедлительно в общем объеме требования	к-т	0,65	0,71	0,71
Уровень загрузки складских мощностей и площадей	к-т	0,90	0,92	0,92
Темпы прироста затрат на логистику складирования	%	21,30	19,25	20,34
Темпы прироста доходов по основной деятельности	%	19,90	22,34	20,52

В таблице 2.5 представлена оценка и дан расчет интегрального показателя эффективности логистического функционала в ООО «УК Мегатэкс» за 2019 – 2021 гг.

Таблица 2.5

Оценка эффективности логистического функционала в ООО «УК Мегатэкс» за 2019 – 2021 гг.

Показатель	2019 г		2020 г		2021 г	
	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл
<i>Логистика снабжения</i>						
Обеспечение деятельности	1,00	5	1,00	5	0,99	5
Стабильность взаимодействия с поставщиками	0,95	5	0,90	3	0,86	3
Качество закупаемых ресурсов и продукции	0,03	5	0,01	5	0,01	5
Рациональность стоимости закупаемых ресурсов и продукции	0,14	5	0,14	5	0,19	3
Интенсивность логистики снабжения	1,35	1	0,79	5	1,0	5
Показатель эффективности логистики снабжения	21		23		21	
<i>Логистика распределения</i>						
Бесперебойность внутреннего материального потока	0,04	5	0,02	5	0,03	5
Качество распределения закупленных материальных ресурсов и продукции	0,10	3	0,06	3	0,06	3
Качество обработки заказов покупателей и заказчиков	0,25	1	0,22	1	0,25	1
Транспортная нагрузка в логистике распределения	0,27	1	0,24	1	0,25	1
Интенсивность логистики распределения	1,39	1	1,33	1	1,57	1
Показатель эффективности логистики распределения	11		11		11	
<i>Логистика складирования</i>						

Качество хранения материальных ресурсов и готовой продукции	0,09	3	0,06	3	0,11	1
Рациональность иммобилизации оборотных активов в складировании и хранении	0,10	1	0,11	1	0,11	1
Доступность складских запасов ресурсов по требованию	0,65	3	0,71	3	0,71	3
Эксплуатация складской инфраструктуры	0,90	3	0,92	3	0,92	3
Интенсивность логистики складирования	1,07	5	0,86	5	0,99	5
Показатель эффективности логистики распределения	15		15		13	
Интегральный показатель эффективности функционального логистического комплекса	15,13		15,60		14,43	

На рисунке 2.5 отражена динамика изменения интегрального показателя эффективности функционального логистического комплекса ООО «УК Мегатэкс».



Рисунок 2.5. – Динамика интегрального показателя эффективности функционального логистического комплекса ООО «УК Мегатэкс»

Представленные данные показывают, что эффективность организации функционального комплекса логистики компании ООО «УК Мегатэкс» в 2019

– 2020 и в 2021 году по функционалу снабжения и распределения остается неизменной (соответственно 21/23 и 11 баллов). При этом, если логистика снабжения ООО «УК Мегатэкс» может быть оценена как оптимально эффективная, то логистика распределения только как удовлетворительно эффективная. Логистика складирования исследуемой компании ООО «УК Мегатэкс» и в 2019 – 2020 гг. и в 2021 году оценивается как удовлетворительно эффективная, но при этом прослеживается сокращение эффективности логистики складирования на 2 балла (соответственно 2019 – 2020 гг.: 15 баллов, 2021 год: 13 баллов). Следовательно, организация логистического функционала в ООО «УК Мегатэкс» может быть оценена только как удовлетворительная.

Это означает, что в организации логистики в данной компании имеются определенные проблемы, которые будут выявлены и обобщены в следующем разделе главы первой представленного исследования.

Далее необходимо рассмотреть имеющиеся недочеты в логистике складирования компании ООО «УК Мегатэкс». Как было установлено выше, логистика складирования не характеризуется неудовлетворительностью функционирования, кроме этого в логистике складирования отсутствуют скрытые проблемы. Недостаточная эффективность логистики складирования связана со снижением качества хранения готовой продукции для перепродажи (поступившей на склад), а также с со снижением рациональности иммобилизации оборотных активов в запасах и затратах (см. рисунок 2.6).

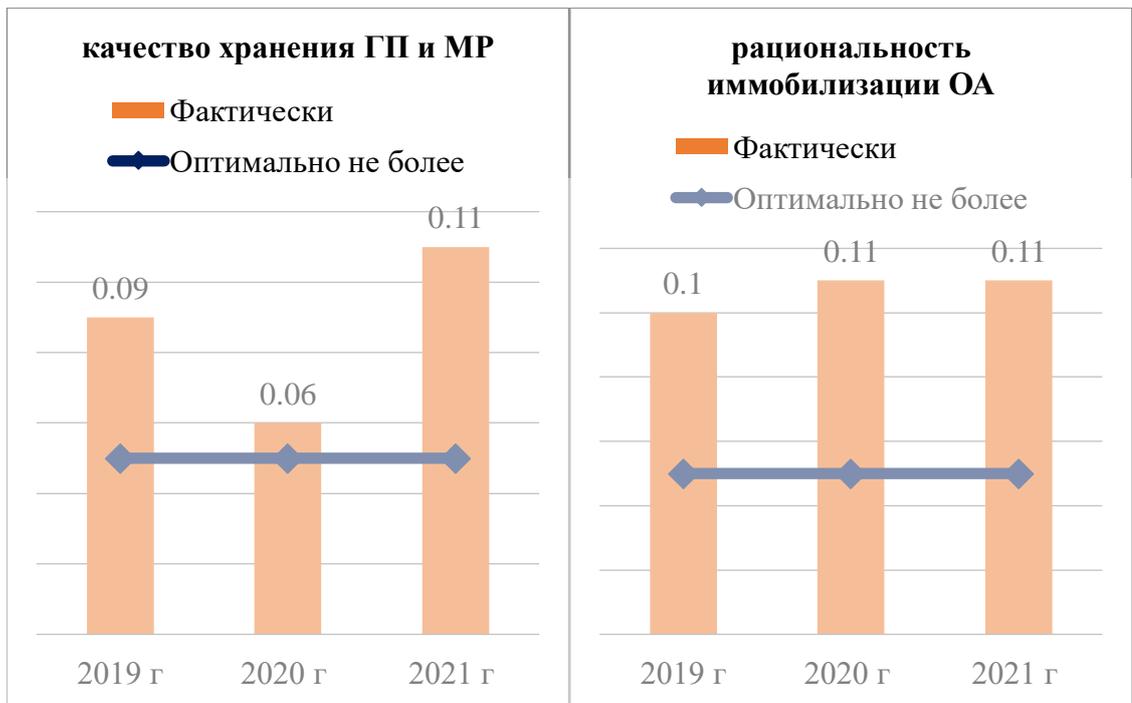


Рисунок 2.6. – Динамика коэффициентов качества хранения продукции и рациональности иммобилизации оборотных активов в запасах в логистике складирования ООО «УК Мегатэкс» за 2019 – 2021 гг.

Основная причина появления данных проблем состоит в том, что логистика складирования не имеет полностью автоматизированной системы учета и контроля движения товарной продукции в виде запасов и прочих материальных ресурсов, находящихся на складе компании ООО «УК Мегатэкс». В настоящее время реализована лишь некоторая совокупность автоматизации операций, выполняемых в логистике складирования данной компании.

При этом отсутствует автоматизация наиболее важных сфер логистики складирования:

- во-первых, в базу данных в ручном режиме вносится информация о закупленных и доставленных на склад товарах, а также прочих материальных ресурсов;
- во-вторых, в ручном режиме осуществляется контроль длительности и качества хранения товаров (и прочих материальных ресурсов);

- в-третьих, в ручном режиме осуществляется распределение товаров и прочих материальных ресурсов по зонам и секторам складского хранения.

Выше сказанное позволяет заключить, что логистика складирования компании ООО «УК Мегатэкс» также нуждается в совершенствовании, но в отличие от логистики снабжения и логистики распределения, меры, которые будут направлены на совершенствование логистики складирования, можно охарактеризовать как точечные.

Итак, выше были выявлены основные проблемы в функциональных областях логистики компании ООО «УК Мегатэкс», было установлено, что логистика снабжения и логистика данной компании нуждается в системном совершенствовании, в то время как логистика складирования нуждается лишь в локальной оптимизации. На основании выше полученных выводов далее в работе рассмотрены основные теоретико-методологические подходы к совершенствованию логистических систем и процессов в оптовых компаниях.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО ВНЕДРЕНИЮ СИСТЕМЫ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА СКЛАДЕ ООО «УК МЕГАТЭКС»

3.1 Разработка системы ключевых показателей оценки эффективности работы склада предприятия

Учитывая, что в настоящее время основной бизнес-процесс компании ООО «УК Мегатэкс», который в сущности своей является логистическим, характеризуется множеством непоследовательных организационных итераций, а также отсутствием должной координации и централизации, первоначальная идея совершенствования должна исходить из реструктуризации основного бизнес-процесса с использованием логистического подхода. Прежде всего, необходимо выделить основные функциональные звенья данного процесса (рисунок 3.1).

Как видно из представленного рисунка, у компании ООО «УК Мегатэкс» основной бизнес-процесс, сформированный на основе логистического подхода, включает шесть основных звеньев. Эти звенья конституируют весь экономический оборот компании, а также специфику организационного строения и взаимодействия. Стоит напомнить, что ранее ответственность за реализацию логистических функций в указанных звеньях несли различные структурные подразделения ООО «УК Мегатэкс». Это создавало условия для появления целой совокупности проблем, которые являются прямым следствием дублирования функций в подразделениях и прямым следствием непоследовательной итерации.

Учитывая, что компания ООО «УК Мегатэкс» избрала верную клиенториентированную стратегию развития, представляется правильным сохранить существующую схематизацию основного бизнес-процесса, но изменить его организационное исполнение по ключевым звеньям – создать

условия для централизации и повышения качества координации исполнителей в рамках этого бизнес-процесса.



Рисунок 3.1. – Основные функциональные звенья основного бизнес-процесса ООО «УК Мегатэкс»

Такое предложение основывается на том, что логистический подход предполагает последовательность и непрерывность итераций в процессе обслуживания оптовыми компаниями своих клиентов.

На основе выше сказанного автором предлагается объединить отдел снабжения, отдел сбыта и складской отдел компании ООО «УК Мегатэкс» в единый коммерческий отдел. Суть объединения состоит в том, чтобы обеспечить непрерывный контроль в рамках всего бизнес-процесса: от получения требований на закупку товаров (и требований на формирование запасов) до доставки продукции, как от поставщика, так и со склада конечному потребителю. И этот контроль должен быть сосредоточен у конкретного исполнителя (см. рисунок 3.2).



Рисунок 3.2. – Совершенствование основного бизнес-процесса ООО «УК Мегатэкс» на основе логистического подхода

Как видно из рисунка 3.2, в коммерческом отделе компании ООО «УК Мегатэкс» предлагается создать две организационные группы: клиентскую и складскую. Эти две группы будут осуществлять непосредственное взаимодействие между собой. При этом менеджеры клиентской группы несут ответственность за свое направление деятельности (по регионам присутствия клиентов, т.е. используется региональная децентрализация). Кроме этого, в клиентской группе назначается менеджер, который будет осуществлять закупки ресурсов, необходимых для обеспечения основной и прочих видов деятельности компании ООО «УК Мегатэкс».

Внешние контрагенты (поставщики и логистические посредники, в том числе транспортные компании) включены в специальный реестр, который характеризует значимость поставщика и/или посредника для экономического оборота компании, а также отражает его рейтинг среди совокупности внешних контрагентов. Кроме этого, для исключения дублирования либо недостачи позиций в заказах, отправляемых потребителям, компания будет использовать в качестве перевалочной базы единый аутсорсинговый распределительный пункт, в который будут осуществляться доставки продукции все без исключения поставщики компании. Для компаний, которые осуществляют поставки ресурсов для внутреннего пользования, такое требование не вводится, но данные компании организуют доставку требуемых ресурсов в ООО «УК Мегатэкс» собственными силами.

На базе единого распределительного аутсорсингового пункта полученные от поставщиков товары систематизируются в зоне хранения удаленно арендуемой компанией ООО «УК Мегатэкс». В дальнейшем товарная продукция распределяется в соответствии с заказами покупателей ООО «УК Мегатэкс», в рамках распределения все необходимые процедуры физической сборки заказа, упаковки, стретчевания исполняются сотрудниками единого распределительного аутсорсингового пункта. Доставку собранных заказов непосредственно потребителям компании ООО «УК

Мегатэкс» осуществляют логистические посредники – транспортные компании.

Та продукция (в том числе и ресурсы для внутреннего пользования), которая представляет собой необходимый складской запас, доставляется на склад компании ООО «УК Мегатэкс», где осуществляется прием данной продукции по количеству и качеству, а также постановка товаров и ресурсов на учет (с использованием автоматизации). В дальнейшем продукция со склада может быть реализована на основании заявок от менеджеров клиентской группы. При этом компоновку заказов и его доставку контролирует собственно складской отдел посредством взаимодействия с логистическими посредниками – транспортными компаниями.

Итак, с организационной точки зрения, предложенные направления совершенствования функциональных областей логистики компании ООО «УК Мегатэкс» можно рассматривать как оптимальную централизацию и координацию исполнения логистических функций в рамках основного бизнес-процесса. Оптимальная централизация и координация достигается за счет устранения непоследовательных и излишних итераций и использования единой удаленной базы распределения заказов, а также посредством формирования консолидированного реестра внешних контрагентов (поставщиков продукции и ресурсов, логистических посредников – транспортных компаний).

Таким образом, выше были описаны направления совершенствования организации основной деятельности оптовой компании ООО «УК Мегатэкс» на основе логистического подхода. Далее необходимо изложить методическое сопровождение предложенных мер совершенствования. В первую очередь необходимо представить методологию формирования реестра поставщиков и логистических посредников в виде транспортных компаний.

Существует некоторое множество подходов к формированию реестра внешних контрагентов (поставщиков и транспортных компаний в данном случае). По мнению автора представленного исследования наиболее верным

является двухуровневый подход, основанный на определении значимости контрагента в экономическом обороте компании и его рейтинга.

С этой точки зрения формирование реестра внешних контрагентов будет иметь следующий методический вид, схематично представленный на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3. – Методическая схема формирования реестра внешних контрагентов компании ООО «УК Мегатэкс»

Использование данной методической схемы имеет своей целью создание объективного и информативного реестра поставщиков и

транспортных компаний, при этом формируются две группы внешних контрагентов:

- группа основных контрагентов, имеющих высокую значимость для экономического оборота компании и оптимальный рейтинг;
- группа дублирующих контрагентов, имеющих меньшую значимость для экономического оборота компании и удовлетворительный рейтинг.

Для практической оценки значимости внешних контрагентов в экономическом обороте оптимально использовать структурный анализ по типу ABC или XYZ. В данной работе для определения экономической значимости внешних контрагентов будет использован ABC-анализ. Методика данного анализа достаточно проста. В рамках общего экономического оборота компании выделяют три группы контрагентов: А, В и С, которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот (соответственно по вкладу в объем поставок и по вкладу в объем транспортировки):

- контрагенты группы «А» – самые важные, формирующие порядка 80% экономического оборота и объема транспортировки продукции;
- контрагенты группы «В» – средние по важности, формирующие порядка 15% экономического оборота и объема транспортировки продукции;
- контрагенты группы «С» – наименее важные, формирующие оставшиеся 5% экономического оборота и объема транспортировки продукции.

Такое соотношение процентов обусловлено правилом Парето: выделяются основные внешние контрагенты, которые формируют 80% оборота и внешние контрагенты, которые формируют оставшиеся 20% оборота.

Для формирования рейтинга поставщиков и логистических посредников (транспортных компаний) оптимально использовать ранжирование соответственно для первых на основе балльной системы и для вторых на основе модели сравнительных издержек.

В части использования балльных систем ранжирования поставщиков, по мнению автора представленного исследования, наиболее объективными и информативными являются балльные весовые системы, предложенные Диксоном²⁰, а также Ф. Фростом и Ф. Лонгом²¹.

Методика формирования рейтинга поставщика на основе критериальной балльно-весовой модели Диксона представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Модель для формирования рейтинга поставщика (предложена Диксоном)²²

№ п/п	Критерий деятельности (функционирования) поставщика	Весовой рейтинг
1	Качество выпускаемой продукции	3,508
2	Организация доставки (в данном случае до единого распределительного пункта)	3,417
3	История отношений между компанией и поставщиком	2,998
4	Гарантии и рекламационная политика	2,849
5	Производственные мощности (при перспективе увеличения объемов закупок продукции)	2,775
6	Полная стоимость единицы продукции	2,758
7	Технический потенциал (при перспективе закупок новых и наукоемких видов продукции)	2,545
8	Финансовое положение	2,514

Каждому критерию присваивается определенный балл, который умножается на весовой рейтинг критерия. Для получения окончательной оценки баллы суммируются. Наибольший рейтинг имеет тот поставщик, который получает в результате расчета наибольшую сумму баллов. Остальные поставщики ранжируются по мере убывания баллов.

Для формирования рейтинга логистических посредников (в данном случае транспортных компаний) оптимально использовать методический подход, предполагающий сравнение издержек, которые могут возникнуть у компании при взаимодействии с определенным логистическим посредником. По мнению автора представленной работы, главным критерием оценки является цена услуги транспортной компании (в расчете на какое-либо

²⁰ Shpendimeri Supplier Performance Criteria [электронный ресурс] режим доступа: <http://www.seerc.org/iceird2009/ppts/6.2.pdf> свободный

²¹ Dr. Frost F.A., Long F. Quality management standards. Their importance in supplier selection criteria [электронный ресурс] режим доступа <http://anzmac.org/conference/2000/CDsite/papers/f/Frost> свободный

²² Адаптировано автором на основе изучения выше представленных источников

физическое значение перевозимого груза: вес или объем). Исходя из главного критерия, рассчитываются сравнительные издержки по качеству обслуживания, комплексности сервиса и специфики организации доставки товарной продукции от единого распределительного пункта к конкретным покупателям ООО «УК Мегатэкс» (см. таблицу 3.2).

Таблица 3.2

Модель формирования рейтинга транспортной компании на основе сравнения издержек²³

Критерии сравнения	Сравниваемые транспортные компании		
	А	В	С
Цена услуги в расчете на физическую единицу	Рублей за 1 кг; 1м ³ ; 1 км		
Сравнительные издержки, включаемые в цену или исключаемые из цены услуги			
1) качество обслуживания	В % к цене услуги при увеличении или снижении качества		
2) комплексность транспортного сервиса	В % к цене услуги при расширении или сокращении объемов предоставляемого сервиса		
3) специфика организации доставки	В % к цене услуги при наличии или отсутствии специфики доставки		
Сумма сравнительных издержек (в %)	1 + 2 + 3		
Итого	Цена услуги в расчете на физическую единицу + сумма сравнительных издержек		

Наибольший рейтинг имеет та транспортная компания, сравнительные издержки взаимодействия с которой наиболее минимальные. Ранжирование иных транспортных компаний проводится на основании увеличения суммы сравнительных издержек, добавляемых к цене единицы услуги.

Итак, выше были рассмотрены направления совершенствования функциональной логистической области снабжения и распределения в компании ООО «УК Мегатэкс». Эти предложения являются системными, но кроме этого выше было установлено, что в складском функционале также требуются меры по совершенствованию, но уже локального характера. В данном случае требуется полная автоматизация складской деятельности. Основной бизнес-процесс в логистике складирования на основе

²³ Адаптировано автором на основе источника: Климова Г.В. Общие принципы построения модели оценки поставщика // Вестник Удмуртского университета. – 2013. – № 2-3. – С. 45 – 50.

автоматизации в исследуемой компании будет выглядеть следующим образом (см. рисунок 3.3).

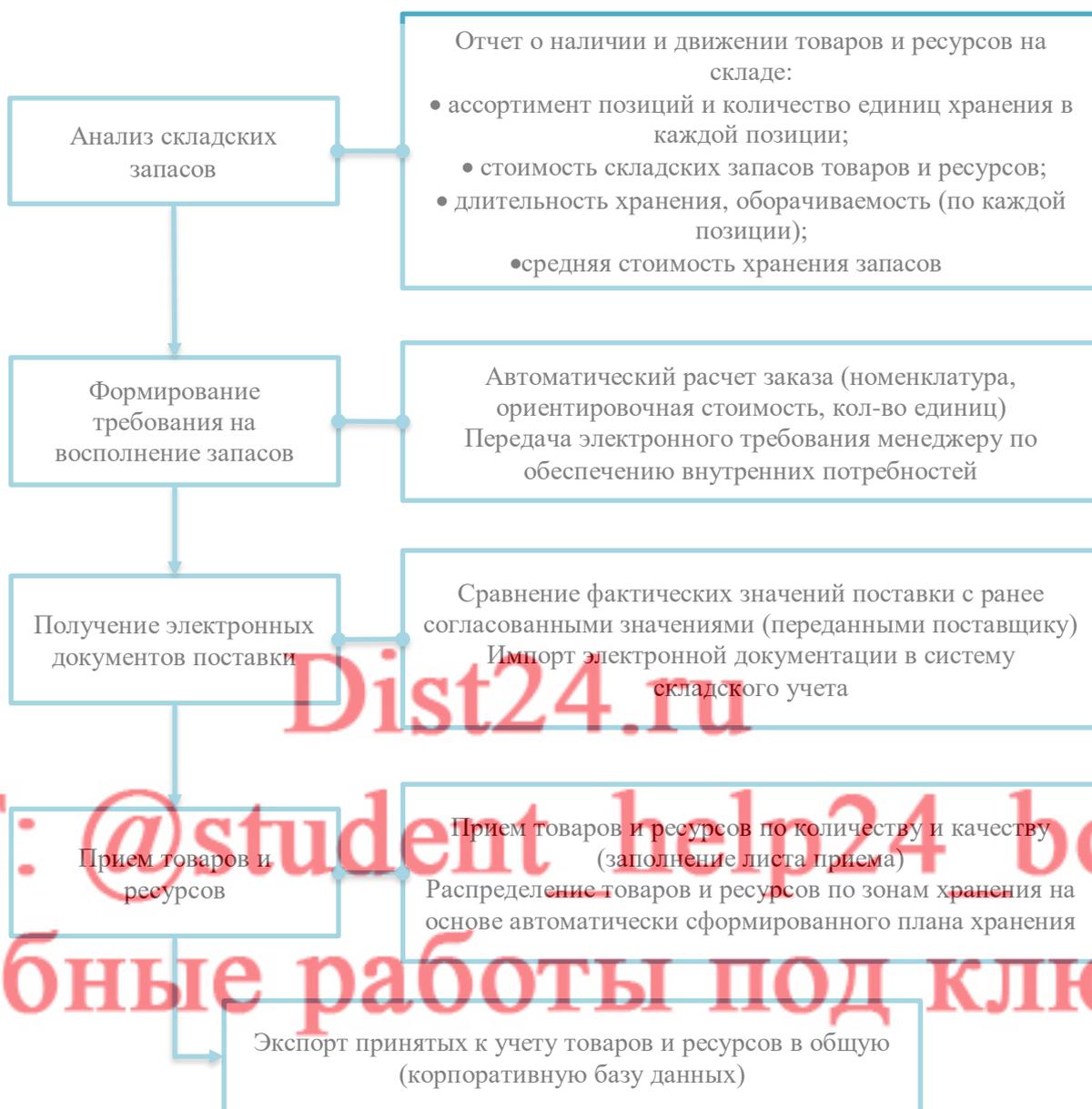


Рисунок 3.3. – Основной бизнес-процесс в функционале складирования ООО «УК Мегатэкс» на основе автоматизации

Предложенный подход к автоматизации складской деятельности в компании ООО «УК Мегатэкс» основан на том, что практически все выполняемые операции по учету, контролю приемки и хранения, анализу движения запасов будут основаны на использовании электронного документооборота. Для автоматизации работы складской группы компании ООО «УК Мегатэкс» рекомендуется усовершенствовать используемую

информационную систему и расширить ее возможности в части обеспечения информационной поддержки процессов, связанных с логистикой складирования. Это решается посредством встройки модуля «Склад: учет и анализ», который интегрируется в действующую информационную систему, но при этом может функционировать и локально.

Доступ к работе с модулем имеет только руководство компании и непосредственно сотрудники складской группы. Это позволяет нивелировать возможные негативные проявления человеческого фактора влияния. Но кроме этого, использование полной автоматизации логистики складирования позволяет компании ООО «УК Мегатэкс» получить следующие выгоды:

- используемые в модуле современные технологии складского учета упрощают работу по приему продукции и ресурсов, формированию заявки на восполнение запаса, контролю оборачиваемости товарных и прочих ресурсных позиций на складе, контролю качества хранения товаров и ресурсов;

- в модуле заложена не только учетно-аналитическая, но и справочная составляющая. Это позволяет автоматически в режиме реального времени получать необходимую информацию в комплексе по каждой товарной позиции, а также формировать аналитические и оценочные обзоры по каждой учетной позиции и её вкладу в экономический оборот компании;

- модуль характеризуется расширенной функциональностью и опциональностью, что позволяет наиболее полно использовать электронный документооборот в режиме on-line и off-line, наиболее эффективно управлять существующими складскими запасами и не допускать излишней иммобилизации оборотных активов в запасах и затратах, при необходимости получать все требуемые печатные формы учета, отчетности и анализа.

Кроме этого, использование автоматизации операций в функциональной области логистики складирования отвечает в полной мере новым технологиям организации логистических процессов. Это означает, что логистика складирования в компании ООО «УК Мегатэкс» будет функционировать не

только в режиме реального времени, но и также будет полностью ориентирована на потребности клиентов.

На основании выше изложенного необходимо отметить, что в данном разделе представленного исследования были изложены основные меры по совершенствованию функционального логистического комплекса компании ООО «УК Мегатэкс». Данные меры носят системно-локальный характер и предполагают, что основной бизнес-процесс компании будет построен на основе использования логистического подхода. Логистический подход предполагает устранение непоследовательных и излишних итераций в рамках основного бизнес-процесса, а также формирование необходимой централизации и оптимальной координации взаимодействия исполнителей, ответственных за выполнение логистических функций в ключевых звеньях основного бизнес-процесса. Кроме этого, предложения по совершенствованию функционального логистического комплекса компании ООО «УК Мегатэкс» имеют и локальные решения, направленные на оптимизацию функционирования отдельных функциональных областей. В этом аспекте в работе предложено обеспечить полную автоматизацию логистики складирования в части ведения учета, формирования отчетности и аналитики по запасам продукции, закупаемой для перепродажи и по запасам прочих ресурсов.

Далее представляется необходимым дать обоснование экономической эффективности разработанных предложений.

3.2 Апробация системы ключевых показателей оценки эффективности на складе предприятия ООО «УК Мегатэкс»

Прежде чем непосредственно перейти к обоснованию экономической эффективности предложенных выше решений по совершенствованию функционального комплекса логистики исследуемой компании ООО «УК Мегатэкс» необходимо провести их частичную апробацию. Первоначально

необходимо создать реестр поставщиков компании на основе распределения их по ключевым группам и присвоения индивидуального рейтинга. В таблице 3.3 представлен ABC-анализ действующих в настоящее время поставщиков компании ООО «УК Мегатэкс» (по объемам поставок товарной продукции в ценах реализации).

Таблица 3.3

ABC-анализ поставщиков ООО «УК Мегатэкс» (по состоянию на начало 2022 г.)

Номер п/п	Наименование поставщика	Объем поставки, тыс. руб.	Удельный вес, в %	Группа
1	Bjing Myastar	55241,3	25,3	Группа А 76,2%
2	Zhongjiang	42316,5	19,4	
3	Bao Industy	23829,8	10,9	
4	Sunrise CNC	23178,4	10,6	
5	Changlin	21654,7	9,9	
6	Shanghai Bestway	21453,7	9,8	Группа В 17,8%
7	Minfeng	9776,2	4,5	
8	longzhen	7543,8	3,5	
9	Steeltailor	6439,1	3,0	Группа С 6,0%
10	Hua Heavy Industy	2302,6	1,1	
11	YUN CHOU	2384,8	1,1	
12	Wenzhou Tehao	1990,1	0,9	

Расчет показывает, что к группе «А» можно отнести пять поставщиков, которые формируют порядка 76% от общего экономического оборота компании. Группа «В» и группа «С» включает по три поставщика, которые формируют соответственно порядка 18% и 6% от общего объема экономического оборота. Далее в таблице 3.4 представлена балльная оценка деятельности поставщиков по критериям модели Диксона.

Балльная оценка построена следующим образом:

- поставщики, у которых отдельно взятый критерий соответствует представлениям о его оптимальности и эффективности, получают по данному критерию от 4 до 5 баллов;
- поставщики, у которых отдельно взятый критерий, характеризующий их деятельность, в целом оценивается как нормальный и в

достаточной степени эффективный, получают по данному критерию от 3 до 4 баллов;

– поставщики, у которых отдельно взятый критерий, характеризующий их деятельность, оценивается как недостаточно нормальный и недостаточно эффективный получают по данному критерию от 2 до 3 баллов;

– те поставщики, деятельность которых с критериальной точки зрения характеризуется как неэффективная, получают по 1 баллу.

Таблица 3.4

Балльная оценка поставщиков ООО «УК Мегатэкс» на основе критериев по модели Диксона

Критерий	Номер поставщика по порядку											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Качество выпускаемой продукции	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3,5	4
Организация доставки	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
История отношений между компанией и поставщиком	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3
Гарантии и рекламационная политика	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Производственные мощности	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2	2
Полная стоимость единицы продукции	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
Технический потенциал	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	2	2
Финансовое положение	5	5	5	3,5	3,5	4	4	3	3	2,5	2,5	2,5

Проведенная балльная оценка позволяет перейти к формированию рейтинга поставщиков на основе модели Диксона (см. таблицу 3.5).

Таблица 3.5

Формирование рейтинга поставщиков ООО «УК Мегатэкс» на основе модели Диксона

Критерий	Номер поставщика по порядку											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Качество выпускаемой продукции	17,54	14,03	17,54	17,54	17,54	14,03	14,03	14,03	14,03	10,52	12,28	14,03
Организация доставки	17,09	17,09	17,09	17,09	10,25	13,67	13,67	13,67	13,67	13,67	13,67	13,67
История отношений между компанией и поставщиком	14,99	14,99	14,99	14,99	14,99	8,99	8,99	8,99	8,99	8,99	8,99	8,99
Гарантии и рекламационная политика	11,40	11,40	11,40	11,40	11,40	11,40	11,40	11,40	11,40	11,40	11,40	11,40
Производственные мощности	13,88	13,88	13,88	13,88	13,88	13,88	13,88	11,10	11,10	5,55	5,55	5,55
Полная стоимость единицы продукции	11,03	11,03	11,03	11,03	11,03	11,03	13,79	13,79	13,79	11,03	11,03	11,03
Технический потенциал	12,73	12,73	12,73	12,73	12,73	12,73	12,73	10,18	10,18	5,09	5,09	5,09
Финансовое положение	12,57	12,57	12,57	8,80	8,80	10,06	10,06	7,54	7,54	6,29	6,29	6,29
Итого	111,21	107,71	111,21	107,44	100,61	95,78	98,54	90,70	90,70	72,54	74,29	76,05

Учебные работы под ключ!

На рисунке 3.4 представлено ранжирование поставщиков компании ООО «УК Мегатэкс» на основе полученных расчетных данных по модели Диксона (по степени убывания баллов в рейтинге).

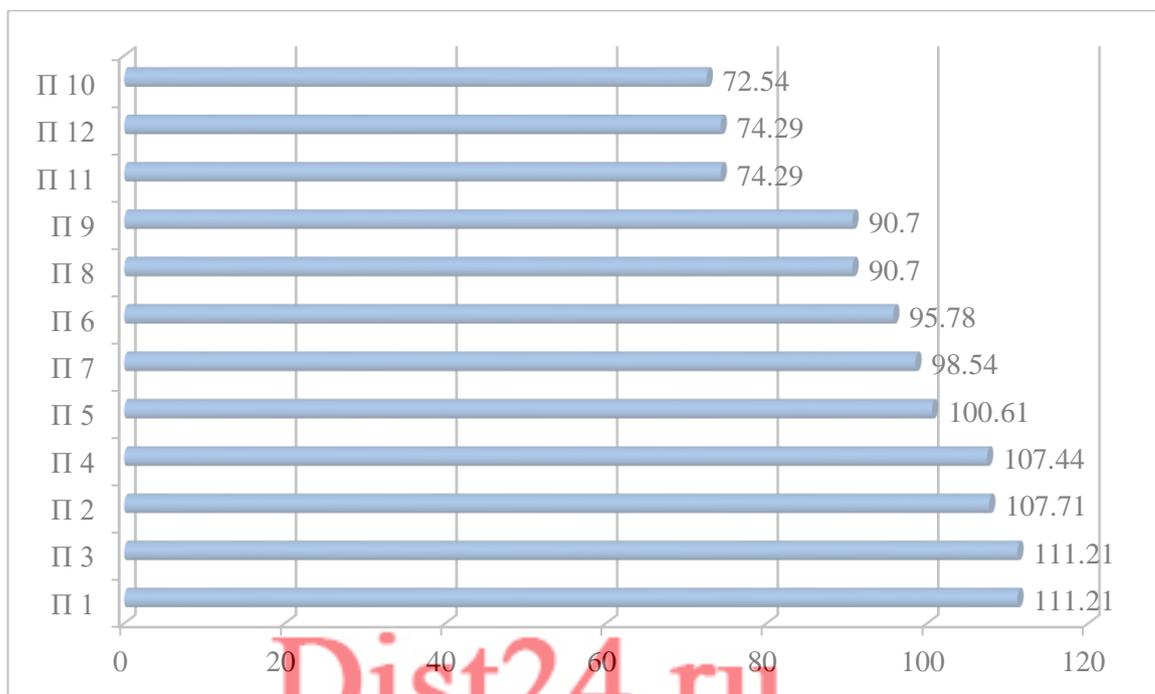


Рисунок 3.4. – Ранжирование поставщиков ООО «УК Мегатэкс» по модели Диксона

На основании проведенного расчета и формирования рейтинга в таблице 3.6 представлен рекомендуемый к использованию в компании ООО «УК Мегатэкс» реестр поставщиков.

Таблица 3.6

Реестр поставщиков компании ООО «УК Мегатэкс»

Наименование поставщика	Характеристика поставщика
Основная группа поставщиков	
Bjing Myastar	Наиболее надежный поставщик, персональный рейтинг 111,21 балла (max), входит в группу «А»
Bao Industry	
Zhongjiang	Наиболее надежный поставщик, персональный рейтинг не менее 107,4 балла, входит в группу «А»
Sunrise CNC	
Changlin	Надежный поставщик, персональный рейтинг пограничный (100,61 балл), входит в группу «А»
Minfeng	Менее надежный поставщик, персональный рейтинг 98,54 балла, входит в группу «В»
Основная группа поставщиков	

Shanghai Bestway	Менее надежный поставщик, персональный рейтинг 95,78 баллов, входит в группу «В»
Дублирующая группа поставщиков	
Longzhen Steeltailor	Менее надежный поставщик, имеет персональный рейтинг не менее 90 баллов, входит в группу «С»
Прочие поставщики	
Hua Heavy Industry; Wenzhou Tehao; YUN CHOU	Сомнительные поставщики, имеют рейтинг не более 75 баллов, входят в группу «С»

На основании проведенного ранжирования в рамках сбора информации по данному исследованию с поставщиками основной и дублирующей группы были согласованы основные параметры поставок, которые отражены в таблице 3.7. Как видно из представленных данных, совершенствование логистики снабжения в ООО «УК Мегатэкс» можно признать оптимальным и экономически эффективным, поскольку:

– во-первых, до внедрения предложений по совершенствованию среднее значение согласованности плана снабжения с фактическими закупками составляло 1,33 п.п., т.е. больше единицы, а это значит, что планирование снабжения и взаимодействие с поставщиками было неэффективным. После предложений по совершенствованию логистики снабжения коэффициент согласованности равен единице и кроме этого план снабжения по объемам закупаемой продукции подтвержден у каждого поставщика;

– во-вторых, до внедрения предложений по совершенствованию логистики снабжения средний удельный вес стоимости единицы закупаемой продукции в цене ее реализации составлял порядка 17%, согласование планов, а также увеличение объемов закупок у основных поставщиков позволяет снизить удельный вес себестоимости единицы продукции в цене ее реализации до 11%;

Таблица 3.7

План снабжения (закупки продукции, составляющей основной экономической оборот) ООО «УК Мегатэкс» после совершенствования логистики снабжения

Поставщик	Поставки продукции до совершенствования					
	средняя цена за единицу (закуп), руб.	средняя цена реализации, руб.	уд вес закупа в цене реализации	план закупок, тыс. руб.	объем закупа, тыс. руб.	к-т согласованности
Bjing Myastar	575,4	6990,4	0,08	56888,9	55241,3	0,97
Zhongjiang	760,1	6722,1	0,11	52001,4	42316,5	0,81
Bao Industry	1020,8	8889,4	0,11	22201,8	23829,8	1,07
Sunrise CNC	900,2	7009,3	0,13	23178,4	23178,4	1,00
Changlin	711,4	5875,3	0,12	19880,0	21654,7	1,09
Shanghai Bestway	438,9	3876,4	0,11	23341,6	21453,7	0,92
Minfeng	506,3	1900,6	0,27	6655,2	9776,2	1,47
longzhen	998,5	3494,75	0,29	5432,9	7543,8	1,39
Steeltailor	349,5	1600,5	0,22	4321,9	6439,1	1,49
Hua Heavy Industry	356,3	1900,4	0,19	1166,0	2302,6	1,97
YUN CHOU	320,9	2500	0,13	1200,0	2384,8	1,99
Wenzhou Tehao	300,1	3000	0,10	1134,0	1990,1	1,75
Итого			Ср значение: 0,17	217402,1	218111,0	Ср значение: 1,33
Поставщик	Поставки продукции после совершенствования					
	средняя цена за единицу (закуп), руб.	средняя цена реализации, руб.	уд вес закупа в цене реализации	план закупок, тыс. руб.	объем закупа, тыс. руб.	к-т согласованности
Bjing Myastar	475,4	7090,4	0,07	67000,0	66800,0	1,00
Zhongjiang	660,1	6802,1	0,10	60600,0	59800,0	0,99
Bao Industry	820,8	8789,4	0,09	40404,0	41000,0	1,01
Sunrise CNC	600,2	7009,3	0,09	30000,0	31000,0	1,03
Changlin	711,4	5875,3	0,12	18900,0	18900,0	1,00
Поставки продукции после совершенствования						

Поставщик	средняя цена за единицу (закуп), руб.	средняя цена реализации, руб.	уд вес закупа в цене реализации	план закупок, тыс. руб.	объем закупа, тыс. руб.	к-т согласованности
Shanghai Bestway	438,9	3876,4	0,11	24000,0	25000,0	1,04
Minfeng	306,3	1900,6	0,16	11000,0	10500,0	0,95
longzhen	398,5	2500	0,16	3000,0	3000,0	1,00
Steeltailor	149,5	1600,5	0,09	3000,0	3000,0	1,00
Hua Heavy Industy	У данных поставщиков продукция не закупается (основание: рейтинг поставщика в реестре поставщиков компании ООО «РН-Гранд»)					
YUN CHOU						
Wenzhou Tehao						
			Ср значение: 0,11	257904,0	259000,0	Ср значение: 1,00

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

Кроме этого, необходимо обратить внимание на то, что новый план снабжения предусматривает увеличение экономического оборота компании ООО «УК Мегатэкс» более чем на 18% в перспективе на 2022 год. Следовательно, доходность компании увеличится, при этом потенциальные расходы на закупки строительных материалов снизятся на 6%, это позволит ООО «УК Мегатэкс» увеличить прибыльность своей деятельности.

Далее рассмотрим основные меры по совершенствованию логистики распределения в компании ООО «УК Мегатэкс». В таблице 3.8 представлен ABC-анализ логистических посредников – транспортных компаний, осуществляющих перевозку груза от поставщиков к потребителям.

Таблица 3.9

ABC-анализ транспортных компаний, осуществляющих доставку продукции покупателям ООО «УК Мегатэкс» (по состоянию на начало 2022 г.)

Номер п/п	Наименование поставщика	Объем, м ³	Удельный вес	Группа
1	ООО "Трейд- транспорт"	272,5	26,0	Группа "А" 81,4
2	ООО "Лайн-лидер"	244,3	23,3	
3	ООО "ПЭК"	121,4	11,6	
4	ООО "Пегас"	116,8	11,1	
5	ООО "ИнтекС"	98,7	9,4	
6	ООО "Гросс"	56,4	5,4	Группа "В" 15,8
7	ИП Галушкин В.В.	47,8	4,6	
8	ООО "Фора М"	30,5	2,9	
9	ООО "Губтранс"	30,9	2,9	Группа "С" 2,8
10	ИП Манукян С.Э.	12,4	1,2	
11	ООО "Альянс"	9,7	0,9	
12	ООО "Барт"	7,5	0,7	
Итого, физический объем транспортированных грузов		1048,9	100,0	

Данные показывают, что в настоящее время ООО «УК Мегатэкс» осуществляет сотрудничество с 12 транспортными компаниями, которые осуществляют перевозку грузов от поставщиков к покупателям. При этом на группу «А» приходится порядка 81% от всего объема перевозимых грузов, на группу «В» и группу «С» соответственно 15,8% и 2,8% всех перевозимых грузов.

Далее необходимо сформировать рейтинг транспортных компаний, осуществляющих перевозку товарной продукции от поставщика к покупателям ООО «УК Мегатэкс». Необходимо отметить, что при формировании рейтинга учитывались основные критерии, которые оценивались следующим образом:

– за каждый критерий к цене единицы услуги добавляется от 1% до 10%, если данный критерий характеризует деятельность компании по организации перевозок товарной продукции как оптимальную, нормальную или удовлетворительную;

– в каждом критерии из цены услуги вычитается от 1% до 10%, если данный критерий характеризует деятельность компании по организации перевозок товарной продукции как неоптимальную или неудовлетворительную.

Таким образом, формируется рейтинг сравнительных издержек, который показывает относительное изменение цены на услуги каждой транспортной компании с учетом ключевых критериев оценки её деятельности. В таблице 3.9 представлен рейтинг транспортных компаний, осуществляющих перевозку товарной продукции от поставщиков к покупателям ООО «УК Мегатэкс».

Как видно из представленных данных, практически все транспортные компании предлагают равные услуги как по стоимости, так и по качеству. Но при этом транспортные компании (с 9 по 12 позицию включительно) оказывают более качественные услуги, однако текущая стоимость услуг этих компаний в среднем выше на 5 – 9%, в то же время комплексность оказываемых услуг для такой цены явно недостаточная. Эти компании следует исключить из реестра основных логистических посредников и перевести их в реестр дублирующих.

Таблица 3.9

Формирование рейтинга транспортных компаний, осуществляющих доставку продукции покупателям ООО «УК Мегатэкс»

Критерий	Номер транспортной компании по порядку											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Стоимость единицы груза, руб.	70,9	71,2	71,6	70	72	71,5	70,4	71,5	73,6	74,6	75,6	77,8
качество обслуживания, к-т	0,03	0,05	0,05	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,1	0,1	0,1	0,1
комплексность транспортного сервиса, к-т	0,02	-0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,03	-0,02	-0,02	-0,03	-0,05
специфика организации доставки, к-т	0,05	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
Итого, сравнительные издержки, к-т	0,1	0,07	0,09	0,07	0,07	0,05	0,06	0,07	0,09	0,09	0,08	0,06
Рейтинг на основе сравнения издержек	77,99	76,18	78,04	74,90	77,04	75,08	74,62	76,51	80,22	81,31	81,65	82,47

ТГ: @student_help24_bot
Учебные работы под ключ!

На основании проведенных расчетов реестр логистических посредников компании ООО «УК Мегатэкс», осуществляющих перевозку товарной продукции от поставщиков к покупателям будет иметь следующий вид (таблица 3.10).

Таблица 3.10

Реестр логистических посредников ООО «УК Мегатэкс», осуществляющих транспортировку товарной продукции покупателям

Наименование транспортной компании	Группа посредников
ООО "Трейд- транспорт"	Группа основных контрагентов (логистических посредников), взаимодействие с которыми характеризуется нормальным уровнем относительных издержек
ООО "Лайн-лидер"	
ООО "ПЭК"	
ООО "Пегас"	
ООО "ИнтекС"	
ООО "Гросс"	
ИП Галушкин В.В.	
ООО "Фора М"	
ООО "Губтранс"	
ИП Манукян С.Э.	Группа дублирующих контрагентов, сравнительные издержки на услуги которых наиболее высокие
ООО "Альянс"	
ООО "Барт"	

Итак, выше были реализованы основные меры по оптимизации логистики распределения, при этом стоит учитывать, что ранее было предложено осуществлять удаленное распределение продукции покупателям с использованием услуг единого аутсорсингового распределительного пункта. Это позволяет снизить издержки на логистику распределения за счет устранения непроизводительных затрат на координацию взаимодействия, информационный обмен, аренду сторонних перевалочных мощностей и передачу этих функций аутсорсинговому распределительному пункту.

Ниже в таблице 3.11 представлен расчет издержек логистики распределения за счет внедрения мер совершенствования, изложенных в разделе 3.1 представленного исследования.

Расчет издержек в логистике распределения ООО «УК Мегатэкс» после
внедрения мер по совершенствованию, тыс. руб.

Показатель	Период		Динамика	
	2021 г	2022 г	(+,-)	в %
Оплата услуг сторонних транспортных компаний	14165,5	16309,5	2144,0	15,1
Оплата труда персонала, непосредственно реализующего функции логистики распределения	3899,8	4284,7	384,9	9,9
Расходы на координацию взаимодействия, информационный обмен, аренду сторонних перевалочных мощностей	4601,3	1311,5	-3289,8	-71,5
Прочие накладные расходы, относимые на логистику распределения	2963,4	3052,3	88,9	3,0
Итого, расходы в логистике распределения	25630,0	24958,1	-671,9	-2,6

Как показывают проведенные расчеты, за счет реализации совокупности предложенных мер совершенствования в логистике распределения имеется возможность снизить издержки в общей сложности на 2,6% к уровню 2021 года. При этом расходы компании ООО «УК Мегатэкс» на координацию взаимодействия, информационный обмен, аренду сторонних перевалочных мощностей сокращаются более чем на 71% к уровню 2021 года за счет использования централизации распределения в едином удаленном центре.

Далее проведем расчет полной экономической эффективности предложенных решений с учетом того, что:

- ориентировочное снижение себестоимости закупаемой продукции для перепродажи составит порядка 6% (9968 тыс. руб. к уровню 2021 года);
- ориентировочное снижение прямых затрат и расходов в логистике распределения составит 2,6% (или 671,9 тыс. руб.);
- ориентировочное плановое увеличение доходов от реализации строительных материалов составит 18%, соответственно объем закупаемой продукции также увеличится на 18%;

– затраты, связанные усовершенствованием информационной системы компании и встройкой складского модуля для автоматизации логистики складирования, будут отнесены на увеличение стоимости нематериальных активов компании. Текущие расходы увеличены не будут;

– ориентировочное увеличение прочих расходов, относимых на себестоимость основной деятельности, а также прочих доходов от основной деятельности не превысит 18%.

На основании выше определенных ключевых моментов изменения основных финансово-экономических показателей компании ООО «УК Мегатэкс» после внедрения мер, направленных на совершенствование логистических процессов в данной компании в таблице 3.12 представлен расчет прогнозных финансовых результатов по основной деятельности.

Таблица 3.12

Прогнозируемые финансовые результаты основной деятельности ООО «УК Мегатэкс», тыс. руб.

Показатель	Период		Динамика	
	2021 г	2022 г	(+,-)	в %
Выручка-нетто за минусом НДС	364748	426004	61256	16,8
Себестоимость	317050	354537	37487	11,8
Валовая прибыль	47698	71466	23768	49,8
Управленческие расходы	29378	34666	5288	18,0
Прибыль (убыток) от продаж	18320	36800	18480	100,9
Валовая рентабельность, в %	13,1	16,8	3,7	---
Рентабельность продаж, в %	5,0	8,6	3,6	---

Итак, расчет показывает, что за счет реализации мер по совершенствованию функционального комплекса логистики компании ООО «УК Мегатэкс» совокупное увеличение выручки по основной деятельности составит 16,8% к уровню 2021 года. При этом темпы прироста затрат на себестоимость ниже (не более 12% в год), это позволяет компании увеличить валовую прибыль практически на 50%, а прибыль от продаж в 2 раза.

Увеличение прибыльности основной деятельности компании ООО «УК Мегатэкс» позволяет увеличить и уровень её эффективности – в 2022 году валовая рентабельность, а также рентабельность продаж компании покажет прирост соответственно на 3,7% и 3,6% к уровню 2021 года.

Таким образом, проведенное обоснование экономической эффективности показывает, что внедрение системы ключевых показателей эффективности, направленные на совершенствование логистических процессов и в целом функционального комплекса логистики в компании ООО «УК Мегатэкс» обоснованно эффективны и экономически целесообразны, следовательно могут быть рекомендованы к реализации в рамках основной деятельности указанной компании.

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования, необходимо обобщить и структурировать выводы, полученные в ходе написания представленной работы.

В главе первой представленного исследования был проведен анализ и дана оценка развития компании ООО «УК Мегатэкс», а также её логистического функционального комплекса, были получены следующие основные выводы:

– ООО «УК Мегатэкс» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующей федеральной нормативно-законодательной базой, в организации создана система внутренних локальных нормативных актов, регламентирующая функционирование и развитие организации во внешней среде. ООО «УК Мегатэкс» осуществляет виды деятельности, зафиксированные в Уставе и разрешенные законодательством Российской Федерации, иных видов деятельности, не определенных Уставом, исследуемая компания не осуществляет;

– в компании используется двухуровневая система управления, основанная на линейно-функциональной иерархии, что обеспечивает эффективное и рациональное принятие и продвижение решений, распределение ресурсов, а также двухуровневая система планирования деятельности (стратегический и оперативный уровень). Управление функционированием и развитием ООО «УК Мегатэкс» обеспечено необходимой информационной поддержкой на основе современного программно-аппаратного обеспечения;

– анализ финансово-экономических показателей деятельности компании ООО «УК Мегатэкс» за 2019 – 2021 гг. позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время финансово-экономическое состояние компании

нельзя признать стабильным и устойчивым в своем развитии. В компании ООО «УК Мегатэкс» не оптимизировано управление затратами и расходами, в результате чего прибыльность компании критически снизилась в 2019 – 2021 гг., соответственно снизились возможности реинвестирования и выросла зависимость от внешнего финансирования, а, следовательно сократился уровень финансовой устойчивости компании по итогам 2021 года;

– обращает на себя внимание факт, указывающий на то, что расходы на себестоимость закупаемой продукции и логистические расходы в совокупности составляют порядка 82 – 86% от общих расходов ООО «УК Мегатэкс» по основной деятельности. Немаловажно, что темпы прироста расходов на закупку продукции для перепродажи (строительных материалов) опережают темпы прироста логистических расходов. Темпы прироста логистических расходов сопоставимы с темпами прироста доходов по основной деятельности: за 2019 – 2021 годы логистические расходы исследуемой компании увеличились практически в 1,5 раза (реализация продукции, составляющей основу экономической деятельности, увеличилась всего в 1,4 раза);

– основная специфика организации экономической деятельности компании ООО «УК Мегатэкс» состоит в том, что основная часть закупаемой продукции для последующей перепродажи (строительных материалов) реализуется, минуя склад компании. В данном случае имеют место быть оперативные продажи, когда закупленная продукция распределяется между покупателями в процессе транспортировки. Это ведет к тому, что часть логистических функций (в частности, логистические функции распределения) дублируются в трех отделах (в отделе снабжения, в отделе сбыта и в складском отделе). Дублирование функций и отсутствие четко выраженной координации действий ведет к тому, что эффективность функционального комплекса логистики, сформированного в компании ООО «УК Мегатэкс», оценивается

только на удовлетворительном уровне с тенденциями к дальнейшему понижению.

На основе изложения материалов в главе второй представленного исследования было установлено, что логистика снабжения и логистика данной компании нуждается в системном совершенствовании, в то время как логистика складирования нуждается лишь в локальной оптимизации.

Изложение материалов в главе первой позволило сформировать методологические основы внедрения ключевых показателей эффективности комплекса логистики в компании ООО «УК Мегатэкс». На основе методологической базы в главе третьей предложены решения по решению проблем в функциональных областях логистики исследуемой компании. На основе изложения материалов в главе третьей получены следующие основные выводы:

– меры, направленные на совершенствование функционального комплекса логистики компании ООО «УК Мегатэкс», касались системной оптимизации логистики снабжения и логистики распределения, и локальной оптимизации логистики складирования. Предложенные решения позволили реформировать основной бизнес-процесс компании и сформировать его видение на основе логистического подхода;

– логистический подход предполагает устранение непоследовательных и излишних итераций в рамках основного бизнес-процесса, а также формирование необходимой централизации и оптимальной координации взаимодействия исполнителей, ответственных за выполнение логистических функций в ключевых звеньях основного бизнес-процесса;

– кроме этого, предложения по совершенствованию функционального логистического комплекса имеют и локальные решения, направленные на оптимизацию функционирования отдельных функциональных областей. В этом аспекте в работе предложено обеспечить

полную автоматизацию логистики складирования в части ведения учета, формирования отчетности и аналитики по запасам продукции, закупаемой для перепродажи и по запасам прочих ресурсов;

– частичная апробация предложенных решений, а также обоснование экономической эффективности показало, что за счет предложенных решений компания ООО «УК Мегатэкс» имеет потенциальную возможность увеличить доходы от основной деятельности более чем на 16%, валовую прибыль практически на 50%, а прибыль от продаж в 2 раза. Увеличение прибыльности основной деятельности компании ООО «УК Мегатэкс» позволяет увеличить и уровень её эффективности – в 2022 году валовая рентабельность, а также рентабельность продаж компании покажет прирост соответственно на 3,7% и 3,6% к уровню 2021 года.

Проведенное обоснование экономической эффективности показывает, что предложенные ключевые показатели оценки эффективности, направленные на совершенствование логистических процессов и в целом функционального комплекса логистики в компании ООО «УК Мегатэкс» обоснованно эффективны и экономически целесообразны, следовательно могут быть рекомендованы к реализации в рамках основной деятельности указанной компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс РФ (ГК РФ) от 30.11.1994 N 51-ФЗ - Часть 1 [в редакции от 09.03.2021 N 33-ФЗ] / Информационно-справочная система "Консультант-Плюс".
2. Федеральный закон "Об обществах с ограниченной ответственностью" от 08.02.1998 N 14-ФЗ [ред. от 31.07.2020, с изм. от 24.02.2021] / Информационно-справочная система "Консультант-Плюс".
3. Астрахан А.А. Обоснование необходимости логистического подхода к управлению торговым ассортиментом в розничной торговле // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2017. – №3. – С.68 – 71.
4. Афанасенко Д.И. Управление логистической цепью как сетью // Вестник Томского государственного университета. – 2019. – №319. – С.134 – 137
5. Борисова В.В. Логистический менеджмент в межрегиональном товарообмене. – Ростов-на-Дону: Издательство РИИХ, 2018. – 200 с.
6. Балахонова И.В., Волчков А.С., Капигуров В.А. Логистика: интеграция процессов с помощью ERP-систем. – Нижний Новгород: Издательство «Приоритет», 2017. – 400 с.
7. Бараненко С.П., Дудин М.Н., Лясников Н.В., Семенихин А.Ю. Логистика: учебно-методический комплекс / Под общ. ред. С.П. Бараненко. – М.: Издательство «Элит», 2012. – 281 с.
8. Барамзин С.В. Управление качеством логистических процессов // Вестник Российской таможенной академии. – 2018. – № 2. – С. 45 – 52
9. Бауэрсокс Д.Дж., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2018. – 636 с.

10. Бобкова В.М. Логистика распределения. – СПб: Изд-во Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета, 2019. – 91 с.

11. Дыбская В.В., Зайцев Е.И., Сергеев В.И., Стерлигова А.Н. Логистика: полный курс МВА. – М.: Эксмо, 2018. – 940 с.

12. Корпоративная логистика: 300 ответов на вопросы профессионалов / под общей ред. Проф. В.И. Сергеева. – М.: Инфра-М, 2015. – 976 с.

13. Жабина С.Б. Маркетинговая логистика как инструмент управления потоковыми процессами в торговых структурах // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2016. – №4. – С.148 – 152.

14. Казарина Л.А. Логистические издержки: проблемы учета и оценки // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2020. – №9. – С.24 – 29.

15. Кириллов В.С. Управление логистическими издержками на предприятиях // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2018. – №67. – С.123 – 127.

16. Лимитовский М.А., Лобанова Н.Е., Паламарчук В.П., Минасян В.Б. Корпоративный финансовый менеджмент. – М.: Юрайт, 2020. – 992 с.

17. Модели и методы теории логистики / под ред. В.С. Лукинского. – СПб: Питер, 2016. – 581 с.

18. Назарова А.М. О Логистическом подходе к управлению // Вестник Института дружбы народов Кавказа "Теория экономики и управления народным хозяйством". - 2020. - № 21. - С. 142-147.

19. Поскочинов Е.И. Применение принципов логистики отечественным бизнесом - основа конкурентного преимущества // Журнал университета водных коммуникаций. 2019. – №3. – С.130 – 133.

20. Пономаренко В.С., Малярец Л.М., Дорохов А.В. Аналитическое обеспечение контроля логистической деятельности предприятий с минимизацией логистических затрат // Известия ИГЭА. – 2021. – № 2 (76). – С.138 – 146.

21. Семенцов А. Управление логистическим бюджетом // Логистика и управление. – 2018. – № 2. – С. 60 – 63.

22. Сергеев В. И., Дыбская В. В. Модели операционной деятельности логистических центров // Логистика и управление цепями поставок. – 2020. – №1. – С. 6 – 18.

23. Промышленное производство // Федеральная служба государственной статистики [электронный ресурс] режим доступа <http://www.gks.ru/statistics/enterprise/industrial/#> свободный

24. Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок. – М.: Инфра-М, 2018. – 430 с.

25. Теория и практическое использование гипотезы когерентных рынков на основе модели Вега-Изинга // Электронная библиотека Высшей школы менеджмента СПбГУ [электронный ресурс] режим доступа <http://www.gsom.spbu.ru/files/upload.pdf> свободный

26. Токманев С.В., Кузьменко Ю.Г. Развивающиеся системы логистического управления запасами в сфере оптово-посреднических услуг // Вестник Южно-уральского государственного университета. Серия: экономика и менеджмент. 2020. – №44. – С.160 – 165.

27. Тюкавкин Н. М. Управление издержками (затратами) логистики // Управленческий учет. – 2018. – № 3. – С. 50 – 57.

28. Черевко Н.О. Методические вопросы управления затратами в логистических системах // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – №3 (3). – С. 52 – 55.

29. APICS Dictionary. The industry standard for more than 3500 terms and definition. – The Association for Operation Management, 2005.

30. Ashayeri J., Kampstra R.P. Demand Driven Distribution: The Logistical Challenges and Opportunities // Department of Econometrics and Operations Research Tilburg University, The Netherlands

31. Bowersox D.J., Closs D.J., Helferish O.K. Logistical Management. – McMillan Publishing. – 1991. – 3rd ed.

32. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J.J. The Management of Business Logistics, 5th ed. – St.Paul, MN: West Publishing Co., - 1992.

33. Langley C.J. The evolution of the logistics concept // Journal of Business Logistics. 1979. – №2

34. Lin J-S, Ou Jerry J. R. A study on supply chain value-added logistics based // International Journal of Electronic Business Management. – 2011 – Vol.9, No.1, pp. 58 – 69

35. Resource Requirement Planning // Institute of Management Studies. Fundamentals of Operations Management, 2010.

36. Time-Based Logistics: Theory from Michigan State University // Logistics Association of Australia

37. Value added logistics // Economic Background and Prospects, 2006 – 2007

38. Waller M., Johnson M.E., Davis T. Vendor-Managed Inventory // Journal of Business Logistics. 2010. – vol.9

ПРИЛОЖЕНИЕ

Ключевые показатели эффективности функционального комплекса логистики

Показатель	Расчет показателя	Принятые обозначения	Оценка показателя
Логистика снабжения			
Обеспечение деятельности материальными ресурсами (ОД)	$ОД = \frac{МР_{ФП}}{МР_{ПП}}$	МР _{ПП} – плановые потребности в материальных ресурсах МР _{ФП} – фактический объем поставок	Неудовлетворительно: 0,7 < ОД, СВП > 1 Удовлетворительно: 0,71 > ОД, СВП < 0,9 Оптимально: 0,91 > ОД, СВП ≤ 1
Стабильность взаимодействия с поставщиками (СВП)	СВП = УД _{РП}	УД _{РП} – удельный вес регулярных поставщиков в общей численности снабжающих организаций	
Качество закупаемых материальных ресурсов (КР)	КР = УД _Б	УД _Б – удельный вес брака, выявляемого при приемке материальных ресурсов по количеству и качеству	Неудовлетворительно: 0,11 ≥ УД _Б ≥ 0,15 Удовлетворительно: 0,051 ≥ УД _Б ≤ 0,1 Оптимально: УД _Б ≤ 0,05
Рациональность стоимости закупаемой основной продукции (РЗР)	РЗР = УД _{ОР}	УД _{ОР} – удельный вес стоимости закупки единицы продукции в цене реализации единицы продукции	Неудовлетворительно: РЗР ≥ 0,2 Удовлетворительно: 0,15 ≥ РЗР ≤ 0,2 Оптимально: РЗР ≤ 0,15
Интенсивность логистики снабжения (ИЛС)	$ИЛС = \frac{ТР_{ЗЛС}}{ТР_{ДО}}$	ТР _{ЗЛС} – темпы прироста затрат на логистику снабжения ТР _{ДО} – темпы прироста доходов по основной деятельности	Неудовлетворительно: ИЛС ≥ 1 Удовлетворительно: 0,51 ≥ ИЛС ≤ 1 Оптимально:

			ИЛС ≤ 0,5
Показатель эффективности логистики снабжения (ЭЛС)		ЭЛС = ∑ ОД, СВП, КР, РЗР, ИЛС	
Логистика распределения			
Бесперебойность внутреннего материального потока (БМП)	БМП = УД _{нр}	УД _{нр} – удельный вес производственных пауз, возникших в результате неоптимального распределения материальных ресурсов в общем количестве производственных пауз	Неудовлетворительно: $0,11 \geq \text{БМП, КОЗ, КЭР} \geq 0,15$ Удовлетворительно: $0,051 \geq \text{БМП, КОЗ, КЭР} \leq 0,1$ Оптимально: $\text{БМП, КОЗ, КЭР} \leq 0,05$
Качество распределения закупленных материальных ресурсов (КЭР)	КЭР = УД _{ноп}	УД _{ноп} – удельный вес непроизводительных потерь ресурсов, возникших в результате неоптимального распределения ресурсов	
Качество обработки заказов покупателей и заказчиков (КОЗ)	КОЗ = УД _{ов}	УД _{ов} – удельный вес ошибок и возвратов, связанных с неверной обработкой заказов и их распределением в сбытовой сети	
Транспортная нагрузка в логистике распределения (УТН)	УТН = УД _{тз}	УД _{тз} – удельный вес затрат, связанных с внешней транспортировкой готовой продукции в общих затратах логистики распределения	Неудовлетворительно: $\text{УД}_{тз} \geq 0,25$ Удовлетворительно: $0,15 \geq \text{УД}_{тз} \leq 0,25$ Оптимально: $\text{УД}_{тз} \leq 0,15$
Интенсивность логистики распределения (ИЛР)	$\text{ИЛР} = \frac{\text{ТР}_{злр}}{\text{ТР}_{до}}$	$\text{ТР}_{злр}$ – темпы прироста затрат на логистику распределения $\text{ТР}_{до}$ – темпы прироста доходов по основной деятельности	Неудовлетворительно: $\text{ИЛР} \geq 1$ Удовлетворительно: $0,51 \geq \text{ИЛР} \leq 1$ Оптимально: $\text{ИЛР} \leq 0,5$
Показатель эффективности логистики распределения (ЭЛР)		ЭЛР = ∑ БМП, КЭР, КОЗ, УТН, ИЛР	
Логистика складирования			

Качество хранения материальных ресурсов и готовой продукции (КСХ)	$КСХ = УД_{пх}$	$УД_{пх}$ – удельный вес потерь материальных ресурсов и готовой продукции, связанных с неправильным хранением и складированием	Неудовлетворительно: $0,11 \geq УД_{пх} \geq 0,15$ Удовлетворительно: $0,051 \geq УД_{пх} \leq 0,1$ Оптимально: $УД_{пх} \leq 0,05$
Логистика складирования			
Рациональность иммобилизации оборотных активов в складировании и хранении (РИА)	$РИА = УД_{урп}$	$УД_{урп}$ – удельный вес устаревших материальных ресурсов (ресурсов без движения > 3 мес.) и готовой продукции (продукции без движения > 3мес.) в общем объеме складских запасов ²⁴	Неудовлетворительно: $0,11 \geq УД_{урп} \geq 0,15$ Удовлетворительно: $0,051 \geq УД_{урп} \leq 0,1$ Оптимально: $УД_{урп} \leq 0,05$
Доступность складских запасов ресурсов по требованию (ДЗР)	$ДЗР = УД_{нз}$	$УД_{нз}$ – удельный вес запасов материальных ресурсов, которые могут быть предоставлены незамедлительно в общем объеме требования	Неудовлетворительно: $ДЗР, ЭСИ \leq 0,5$ Удовлетворительно: $0,51 \geq ДЗР, ЭСИ \leq 0,9$ Оптимально: $0,91 \geq ДЗР, ЭСИ \leq 1$
Эксплуатация складской инфраструктуры (ЭСИ)	$ЭСИ = УЗС$	$УЗС$ – уровень загрузки складских мощностей и площадей	Неудовлетворительно: $ИЛСК \geq 1$ Удовлетворительно: $0,51 \geq ИЛСК \leq 1$ Оптимально: $ИЛСК \leq 0,5$
Интенсивность логистики складирования (ИЛСК)	$ИЛСК = \frac{ТР_{злск}}{ТР_{до}}$	$ТР_{злск}$ – темпы прироста затрат на логистику складирования $ТР_{до}$ – темпы прироста доходов по основной деятельности	
Показатель эффективности логистики распределения (ЭЛСК)	$ЭЛСК = \sum КСХ, РИА, ДЗР, ЭСИ, ИЛСК$		
Интегральный показатель эффективности функционального логистического комплекса (ИПЭ)	$ИПЭ = \sqrt[3]{ЭЛС * ЭЛР * ЭЛСК}$		

²⁴ За исключением страховых и специальных резервов готовой продукции и материальных ресурсов

Dist24.ru

ТГ: @student_help24_bot

Учебные работы под ключ!