МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Совершенствование управления логистическими процессами в организации»

Студент группы 19ЭМ1 (номер группы) — 08.06.23 (подпись, дата) — Глебов Никита Сергеевич (фио полностью)

Руководитель к.э.н., доцент Главный экономист (должность)
ООО «ПензаМолИнвест» (наименование организации) — 08.06.23 (подпись, дата) — Бычкова А.П. (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер ст.преподаватель (должность)
кафедры «МиЭБ» ФГБОУ ВО «ПГУ» (наименование организации) — 08.06.23 (подпись, дата) — Шурупова Т.Я. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 09.06.2023 №11)

Заведующий кафедрой (подпись, дата) — Тактарова С.В. (фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой хорошо (протокол ГЭК от 27.06.23 № 12)

Секретарь ГЭК 27.06.23 (подпись, дата) — Шурупова Т.Я. (фамилия, инициалы)

Пенза 2023

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт «Экономики и управления» — Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Менеджмент организации»

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Менеджмент и экономическая безопасность»
С.В. Тактарова
«29» ноября 2022

ЗАДАНИЕ

на бакалаврскую работу студента

Глебова Никиты Сергеевича
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема работы «Совершенствование управления логистическими процессами в организации»

Утверждена приказом по ФГБОУ ВО «ПГУ» №1002-б от «09» декабря 2022.

2.Срок сдачи студентом законченной работы 23.06.2023

3.Основные источники, необходимые для написания работы: нормативные и правовые акты, научная литература и периодические издания по теме выпускной квалификационной работы и материалы, собранные в ходе прохождения практики.

Перечень подлежащих разработке вопросов: Теоретические основы управления логистическими процессами в организации, сущность и основные характеристики логистических процессов, основные характеристики функциональных направлений логистических процессов, понятие, цели, задачи и функции управления логистическими процессами в организации, анализ эффективности управления логистическими процессами в ООО ТД «ДИОНИС», организационно-экономическая характеристика организации, оценка системы управления логистическими процессами в организации, разработка предложений по совершенствованию эффективности управления логистическими процессами в ООО ТД «ДИОНИС», предложения по совершенствованию управления складскими логистическими процессами, предложения по совершенствованию управления закупочными логистическими процессами, оценка экономической эффективности реализации предлагаемых мероприятий.

4. Работа иллюстрируется презентацией материалов, созданной с использованием приложения PowerPoint. Регламент доклада с презентацией материалов составляет 5-7 минут

5. Дата выдачи задания 09.12.2022

Руководитель _____ / Бычкова А.П. /
(подпись)

Задание принято к исполнению 09.12.2022
(дата и подпись студента)

Календарный план разработки бакалаврской работы

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Подбор и изучение литературы	5%	12.12.2022	выполнено
2	Написание введения	10%	22.03.2023	выполнено
3	Исследование теоретической основы управления логистическими процессами в организации.	20%	09.01.2023	выполнено
4	Формирование исследовательского инструментария, направленного на сбор и анализ информации, относительно эффективности управления логистическими процессами в ООО ТД «ДИОНИС».	20%	21.02.2023	выполнено
5	Разработка предложений по совершенствованию эффективности управления логистическими процессами в ООО ТД «ДИОНИС»	30%	13.03.2023	выполнено
6	Написание заключения	5%	22.03.2023	выполнено
7	Написание доклада на защиту бакалаврской работы	5%	12.05.2023	выполнено
8	Создание презентации на защиту бакалаврской работы	5%	23.05.2023	выполнено

Руководитель _____ / Бычкова А.П. /

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 86 страниц, 45 рисунков, 18 таблиц. 3[illegible] использованных источников.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ОПЕРАЦИЯМИ, СЛУЖБА ЛОГИСТИКИ, ОТДЕЛ ЛОГИСТИКИ, ЗАКУПОЧНЫЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ, СКЛАДСКИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ.

Объектом исследования выступает ООО ТД «Дионис». Предмет исследования – совершенствование управления логистическими процессами в организации».

В процессе работы была изучена теоретическая основа управления логистическими процессами в организации, сформирована методическая основа исследования, проанализирована существующая система управления логистическими процессами в ООО ТД «ДИОНИС», выявлены, присущие ей недостатки, разработаны меры по ее совершенствованию.

Рентабельность по линии предложенных рекомендаций составит 6,67 рублей на рубль затрат.

Бакалаврская работа имеет высокую степень детализации, разработанные рекомендации могут быть использованы в процессе управления логистическими процессами в ООО ТД «ДИОНИС».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ…… 3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ ……... 6
1.1 Сущность и основные характеристики логистических процессов… 6
1.2 Основные характеристики функциональных направлений логистических процессов…..…… 13
1.3 Понятие, цели, задачи и функции управления логистическими процессами в организации…….…… 19
2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМ ПРОЦЕССАМИ В ООО ТД «ДИОНИС»…..……. 26
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации…… 26
2.2 Оценка системы управления логистическими процессами в организации…….. 37
2.3 Оценка эффективности управления логистическим процессами в организации……..……... 48
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В ООО ТД «ДИОНИС»…….. 55
3.1 Предложения по совершенствованию управления складскими логистическими процессами…… 55
3.2 Предложения по совершенствованию управления закупочными логистическими процессами …….. 61
3.3 Оценка экономической эффективности реализации предлагаемых мероприятий……. 68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ…… 73
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……. 77
ПРИЛОЖЕНИЯ…….. 81

ВВЕДЕНИЕ

Рост конкуренции в условиях мирового экономического и политических кризисов вынуждает субъекты хозяйствования искать новые инструменты повышения конкурентоспособности и устойчивого развития. В последние годы в качестве такого инструмента как в науке, так и в практике управления выдвигают концепцию логистики. Активное развитие данной концепции характеризуется постоянным появлением новых логистических технологий оптимизации материального потока, а также инструментов, направленных на активное продвижение продукции или услуг до конечного потребителя. Таким образом, как ученые исследователи, так и практики бизнеса нацелены на поиск механизмов повышения эффективности бизнеса на основе передовых логистических технологий.

Практическое использование инструментов логистики направлено на улучшение бизнес-процессов логистической деятельности, повышение качества логистических бизнес-процессов и минимизацию затрат. Можно добиться эффективных результатов при одновременном снижении затрат на внутренние логистические процессы. Это самая важная задача компании.

Новые технологии все больше проникают в область логистики и затрагивают такие направления, как автоматизация планирования перевозок, консолидация поставок нескольких грузоотправителей, грузоперевозки по требованию и анализ данных перевозчиков.

Главной задачей логистики стала разработка тщательно взвешенного и обоснованного предложения, которое способствовало бы достижению наибольшей эффективности работы, повышению рыночной доли организации и получению преимуществ современных компаний перед конкурентами. В данной связи без эффективного использования логистики в практической деятельности (особенно малых предприятий), невозможно победить в жесткой конкурентной борьбе, являющейся неотъемлемым атрибутом рыночной экономики.

Использование логистических концепций и систем позволяет фирмам сократить все виды запасов продукции в производстве, снабжении и сбыте, ускорить оборачиваемость оборотного капитала, снизить себестоимость производства, обеспечить полное удовлетворение потребителей в качестве товаров и сервиса.

Целью бакалаврской работы является исследование системы управления логистическими процессами в организации и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели были определены и решены следующие задачи:

− рассмотреть теоретические основы управления логистическими процессами организации;

− провести анализ организационно-экономического и финансового состояния организации;

− рассмотреть систему управления логистическими процессами в организации;

− дать оценку эффективности управления логистическими процессами в организации;

− разработать рекомендации по совершенствованию управления логистическими процессами в организации;

− представить экономическое обоснование предложенным мероприятиям.

В качестве объекта исследования выступает общество с ограниченной ответственностью ТД «Дионис».

Предметом исследования являются логистические процессы в организации.

Теоретической основой исследования послужили труды ученых, экономистов, менеджеров, посвященные решению вопросов управления логистическими процессами на различных предприятиях, законодательные и нормативные акты Российской Федерации.

Методология исследования основана на системно-функциональном подходе к изучаемой проблеме. В рамках данного подхода в работе использовались различные методы, приемы и способы экономических исследований: абстрактно-логический, монографический, статистико-экономический, графический и другие.

Информационная база сформирована на основе отчетности ООО ТД «Дионис», а также материалов, опубликованных в научной литературе и периодической печати.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и основные характеристики логистических процессов

В современных условиях развития мирового рыночных отношений важнейшим аспектом повышения конкурентоспособности компании является обеспечение трех базовых принципов взаимодействия с потребителями: своевременность доставки продукции потребителю, высокое качество доставляемой продукции, цена ниже, чем у конкурентов. Все это создает предпосылки для постоянного поиска решений по оптимизации процессов организации производственных или операционных процессов в организации, совершенствования системы товародвижения, совершенствования системы взаимодействия со всеми участниками процесса товародвижения от организации до потребителя с целью снижения издержек на всех этапах движения материально-технического потока. Систематизация указанных решений возможна только посредством применения логистического подхода к организации оптимального движения материального потока.

Логистика происходит от греческого слова «logistika», что означает искусство вычислять, рассуждать. В предпринимательской деятельности, экономической и научной литературе существует множество подходов к определению сущности логистики. На рисунке 1.1 указаны наиболее часто отмечаемые в научной литературе подходы к определению сущности логистики.

Опираясь на представленные подходы можно отметить, что логистика представляет собой совокупность процессов организации движения материального и связанных с ним информационного и финансового потоков на пути от первичного источника сырья до конечного потребителя готовой

продукции на основе системного подхода и применения экономических компромиссов с целью получения синергетического эффекта.

Рисунок 1.1 – Подходы к определению сущности логистики [3, 30, 23, 21, 10]

Элементарной составляющей логистики является логистический процесс. Существует множество трактовок понятия логистического процесса.

По мнению А.А. Канке и И.П. Кошевой логистический процесс это объединение всех видов бизнес-процессов (проектирование, производство, продажи, сервис, управление ресурсами, закупки, дистрибуция, поддерживающие функции), необходимых для удовлетворения спроса на продукцию или сервис – от начального момента получения исходного сырья или информации до доставки конечному потребителю [10].

По мнению Б.Д. Промыслов, И.А. Жученко логистический процесс – это линейно-упорядоченное множество физических и (или) юридических лиц (поставщиков, посредников, перевозчиков и др.), непосредственно участвующих в доведении конкретной партии продукции до потребителя [25].

Наиболее часто в литературе встречается следующее определение: логистический процесс – это совокупность упорядоченных взаимодействий между хозяйствующими субъектами по основному и (или) сопутствующему потоку в соответствии с параметрами заказа конечного потребителя внутри функциональной области логистики или логистического канала [1, 12, 26].

В логистической цепи, по которой проходят товарно-материальный, финансовый и информационный потоки от поставщика до потребителя, выделяются следующие главные процессы (рисунок 1.2).

Рисунок 1.2 – Основные виды логистических процессов [7]

Логистические процессы имеют ряд особенностей, отличающих их от других управленческих процессов. Выделяют следующие особенности логистических процессов:

– наличие нескольких потоков – в логистических процессах выделяют материальные потоки и сопутствующие им потоки информации и финансов;

– сложность логистических процессов – объясняется множественностью участников процессов, между которыми устанавливаются сложные взаимосвязи и которые, как правило, размещаются на большой территории;

– динамичность и адаптивность логистических процессов – с течением времени логистические процессы могут изменять свой качественный и количественный состав, адаптируясь к изменениям внешней среды;

– стохастичность логистических процессов означает, что параметры логистического процесса имеют вероятностный характер, т.е. прогнозировать их развитие можно только с определенной вероятностью. В связи с этим возрастает сложность управления логистическим процессом;

– открытость – означает, что границы логистического процесса в материально-энергетическом аспекте абсолютно проницаемы, возможность установления хозяйственных связей ограничивается лишь интересами самой фирмы и существующим законодательством [20].

Возможность планирования различных операций и проведения анализа уровней элементов логистических процессов предопределила их разделение на следующие виды (рисунок 1.3).

На уровне макрологистики выделяют три вида процессов:

1. Логистические процессы с прямыми связями – материальный поток проходит непосредственно от производителя продукции к ее потребителю, минуя посредников.

2. Эшелонированные логистические процессы – на пути материального потока есть хотя бы один посредник.

3. Гибкие логистические процессы – движение материального потока от производителя продукции к ее потребителю может осуществляться как напрямую, так и через посредников [15].

Рисунок 1.3 – Классификация логистических процессов по масштабам деятельности [8]

Вся совокупность логистических процессов представляет собой логистическую систему, которую схематически можно представить следующим образом (рисунок 1.4).

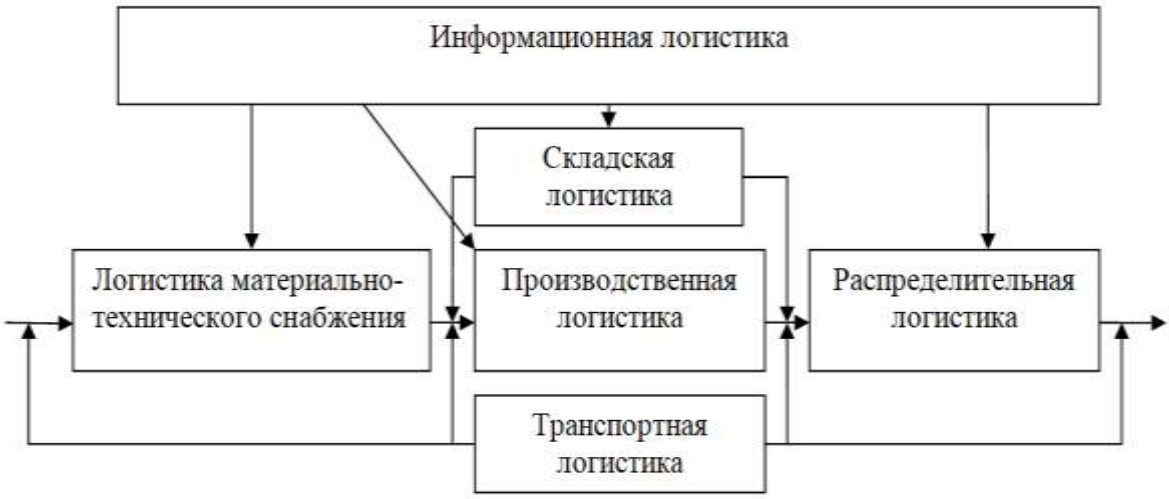

Рисунок 1.4 – Логистическая система предприятия [17]

Таким образом, под логистической системой можно понимать совокупность функционально соотнесенных элементов, взаимосвязанных между собой и нацеленных на комплексное управление материальным потоком, а также сопутствующими потоками информации и финансов.

Выделяют следующие основные свойства логистической системы (рисунок 1.5).

Рисунок 1.5 – Основные свойства логистической системы в организации [33]

Формирование эффективных логистических процессов позволяет:

1. Снизить запасы на всем пути движения материального потока. Сквозной мониторинг материального потока обеспечивает сокращение

материальных запасов на 30-70%. Высокая значимость оптимизации запасов объясняется следующим:

– в общей структуре издержек на логистику расходы на содержание запасов составляют более 50%, включая расходы на управленческий аппарат, а также потери от порчи или кражи товаров;

– большая часть оборотного капитала предприятий, как правило, отвлечена в запасы (от 10 до 50% всех активов предприятий);

– в производстве расходы по содержанию запасов составляют до 25-30% от общего объема издержек.

2. Сократить время прохождения товаров по логистической цепи. В общих затратах времени, отводимых на складирование, производственные операции и доставку, затраты времени на собственно производство составляют в среднем от двух до пяти процентов. Таким образом, свыше 95% времени оборота приходится на логистические операции. Сокращение этой составляющей позволяет ускорить оборачиваемость капитала, соответственно увеличить прибыль, получаемую в единицу времени, снизить себестоимость продукции.

3. Снизить транспортные расходы. Оптимизируются маршруты движения транспорта, согласуются графики, сокращаются холостые пробеги, улучшаются другие показатели использования транспорта.

4. Сократить затраты ручного труда и соответствующие расходы на операции с грузом – это обусловлено применением однотипных средств механизации, одинаковой тары, использование аналогичных технологических приемов грузопереработки во всех звеньях логистической цепи [2].

Таким образом, формирование эффективных логистических процессов позволит существенно повысить эффективность функционирования организации.

1.2 Основные характеристики функциональных направлений логистических процессов

В зависимости от функциональных направлений выделяют несколько базовых логистических процессов.

Закупочный логистический процесс представляет собой процесс обеспечения промышленных предприятий необходимыми материально-техническими ресурсами (средствами и предметами труда) в установленные сроки по конкретной номенклатуре, соответствующей объемам или количеству единиц, требуемых по качеству и комплектности.

Цель и задачи закупочного логистического процесса представлены на рисунке 1.6.

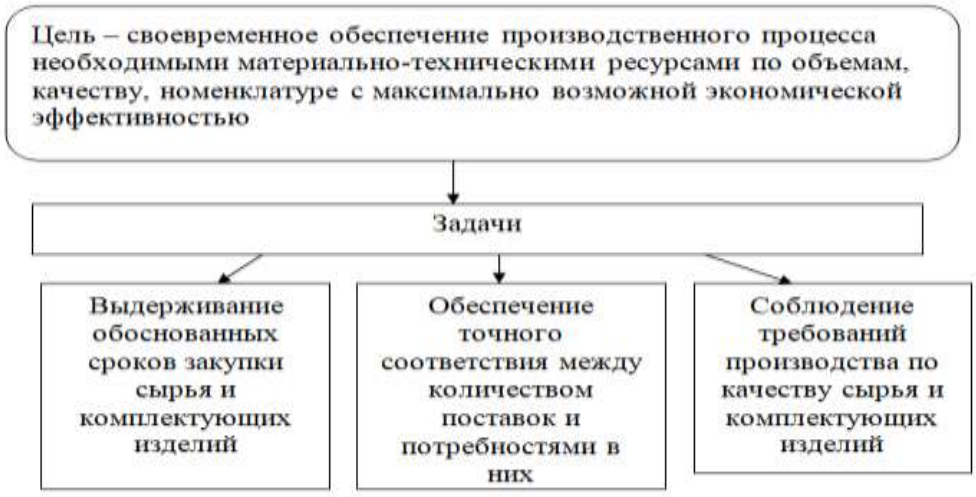

Рисунок 1.6 – Цель и задачи закупочного логистического процесса [14]

Таким образом, в общем виде сущность закупочного логистического процесса заключается в ритмичном и своевременном обеспечении производственного процесса и торговли необходимыми предметами производственно-технического назначения и товарами, а, следовательно, он оказывает существенное влияние на создание совокупно общественного продукта.

Основными функциями закупочного логистического процесса являются (рисунок 1.7).

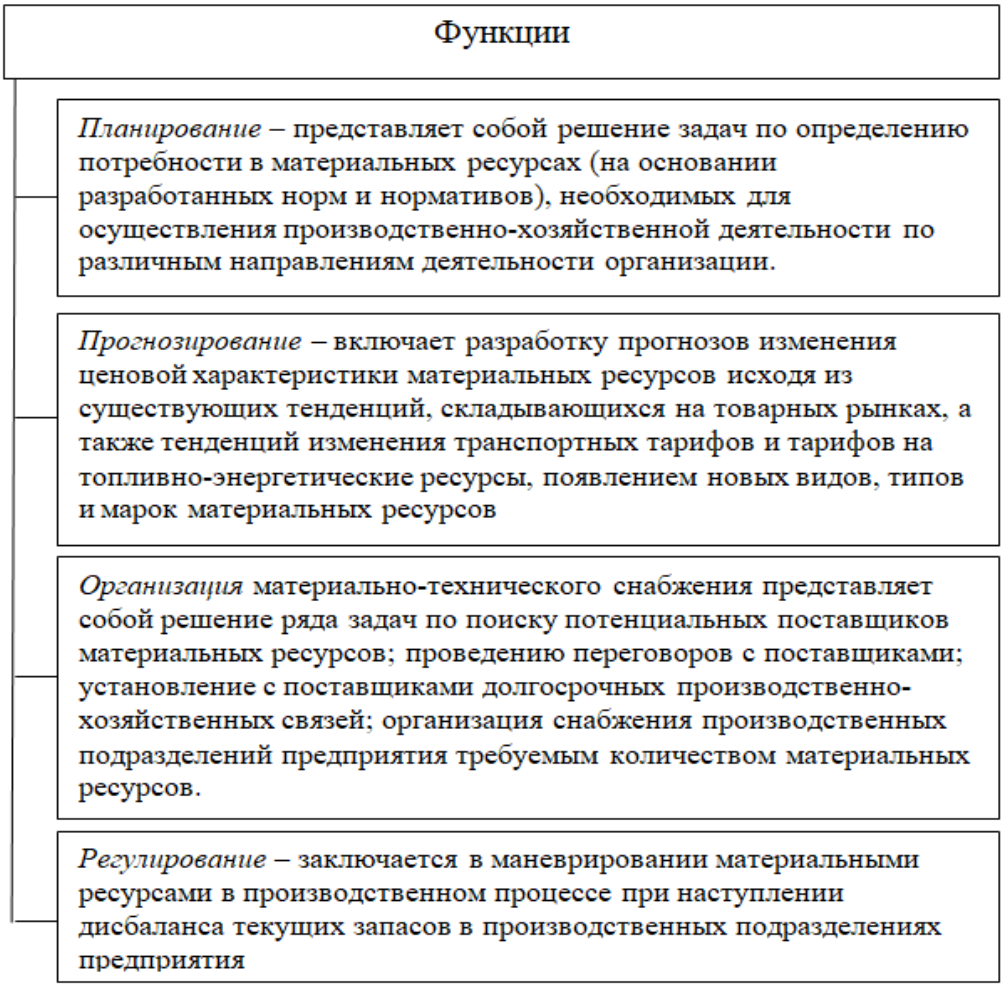

Рисунок 1.7 – Основные функции закупочного логистического процесса [24]

Следующим важным логистическим процессом является производственный логистический процесс.

В настоящее время наиболее распространены две модели организации производственных логистических процессов (рисунок 1.8). Выбор той или иной модели зависит от множества факторов, но при прочих равных условиях передовой считается тянущая модель.

В рамках тянущей модели широкое распространение в мире получила концепция «just-in-time» («точно в срок»).

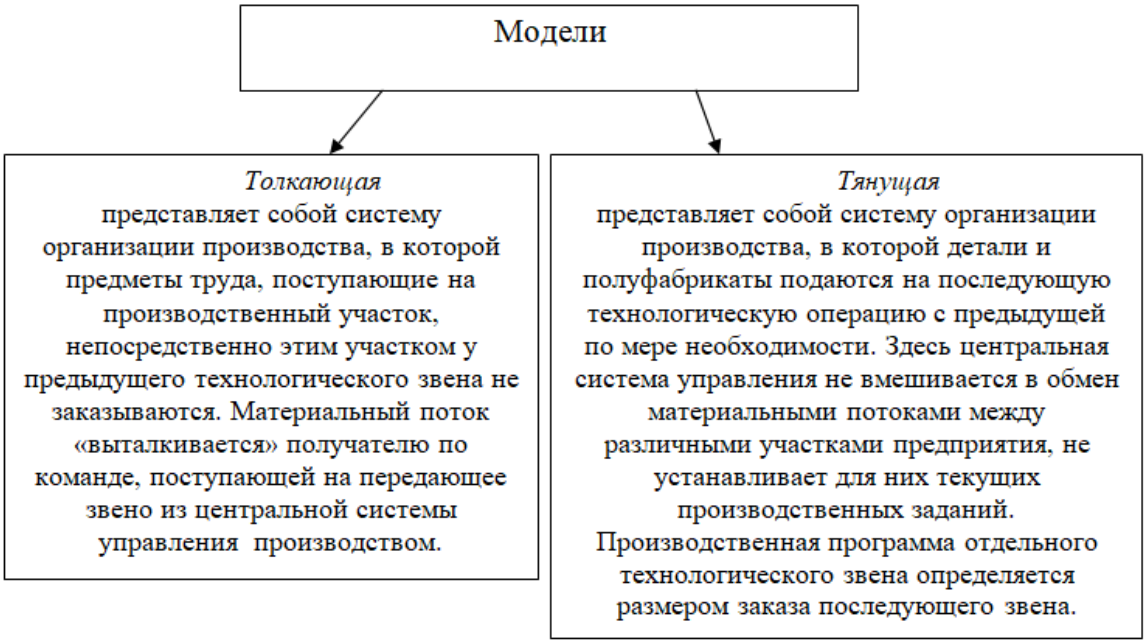

Рисунок 1.8 – Модели организации производственных логистических процессов в организации [28]

JIT («just-in-time») – это современная концепция построения логистических систем в производстве, снабжении и дистрибьюции, основанная на синхронизации процессов доставки материальных ресурсов, и готовой продукции в необходимых количествах к тому времени, когда звено логистической системы в них нуждается, с целью минимизации затрат, связанных с запасами.

Внедрение концепции JIT, как правило, улучшает качество готовой продукции и сервиса, минимизирует излишние запасы и может в принципе изменить фирменный стиль менеджмента за счет интеграции комплексных логистических активностей.

Следующим логистическим процессом является сбытовой логистический процесс, который представляет собой процесс продвижения конечной (промежуточной) продукции, выпускаемой конкретными предприятиями на рынок и ее реализация организациям-потребителям

(товары производственного назначения) и индивидуальным потребителям (товары потребительского назначения).

Цель и задачи сбытового логистического процесса представлены на рисунке 1.9.

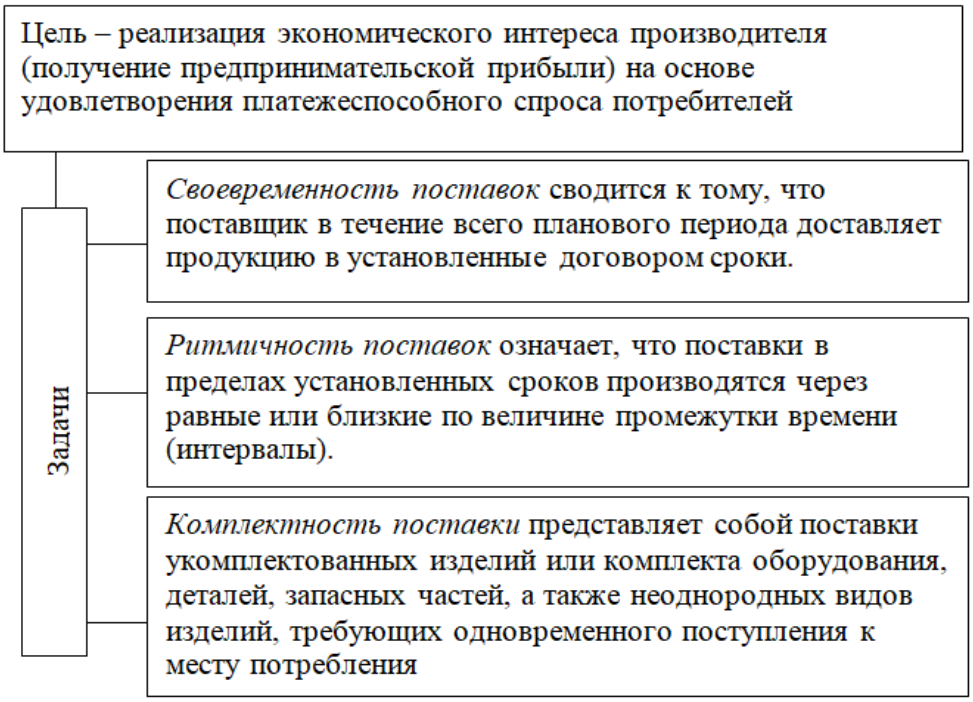

Рисунок 1.9 – Цель и задачи сбытового логистического процесса [29]

Кроме основных звеньев логистической цепи есть дополнительные, без которых невозможно эффективное функционирование логистической цепи в целом.

К ним относятся транспортные, складские и информационные логистические процессы.

Транспортный логистический процесс – это процесс, который обеспечивает товародвижение между субъектами хозяйствования (поставщиками и потребителями).

Основные задачи, стоящие перед транспортным логистическим процессом, заключаются в следующем:

– максимальное удовлетворение потребностей в транспортных услугах

– соблюдение времени и пункта назначения грузов;

– расширение диапазона дополнительных сервисных услуг по обслуживанию потребителей;

– снижение затрат на транспортировку и эксплуатацию транспортных средств– организация встречных перевозок с использованием обратного движения транспорта, рациональное размещение транспортных средств с позиции дислокации, оптимальный выбор периодов межремонтного обслуживания и профилактического ремонта;

– повышение качества транспортировки – надежность доставки грузов по грузоподъемности, достижение максимальной сохранности грузов;

– совершенствование средств связи и безопасности движения – применение специальных технических средств контроля за выполнением транспортных операций внедрение новейших приборов и устройств, повышающих безопасность движения [4].

Информационный логистический процесс представляет собой организацию циркулирующих в логистической системе, между логистической системой и внешней средой сообщений, необходимых для управления и контроля логистических операций. Информационный поток может существовать в виде бумажных и электронных документов.

Информационный поток может опережать материальный, следовать одновременно с ним или после него. При этом в рамках информационного логистического процесса могут быть выстроены следующие виды информационных потоков:

– опережающий информационный поток во встречном направлении содержит, как правило, сведения о заказе; опережающий информационный поток в прямом направлении – это предварительные сообщения о предстоящем прибытии груза;

– одновременно с материальным потоком идет информация в прямом направлении о количественных и качественных параметрах материального потока;

– вслед за материальным потоком во встречном направлении может проходить информация о результатах приемки груза по количеству или по качеству, разнообразные претензии, подтверждения [11].

Складской логистический процесс, представляет собой совокупность действий по приемке и хранению материально-технических ресурсов различного назначения, подготовке их к производственному потреблению и реализации через торговую сеть и обеспечению потребителей в плановом порядке или по заказам.

Складской логистический процесс направлен на реализацию следующих функций:

– накопление необходимых запасов сырья, материалов, полуфабрикатом, комплектующих изделий, топлива и обеспечение бесперебойного снабжения ими всех прикрепленных потребителей;

– обеспечение сохранности материально-технических ресурсов при их хранении с соблюдением необходимых норм – температурного режима, режима влажности, сроков складского хранения отдельных номенклатурных групп материальных ресурсов;

– осуществление рациональной организации погрузочно-разгрузочных и внутрискладских работ, а также операций, связанных с комплектованием заказов и транспортных партий с минимальными затратами ручного труда;

– рациональное использование складских площадей и объемов при максимальном применении подъемно-транспортного и складского оборудования по производительности, грузоподъемности, времени работы, вариантам выполняемых операций;

– осуществление, при необходимости, надлежащей подготовки материальных ресурсов к производственному потреблению или к реализации продукции (расфасовка, упаковка);

– организация, по возможности, централизованной доставки материально-технических ресурсов различного назначения потребителям: на промышленных предприятиях – в производственные подразделения, в

торгово-посреднических организациях – в оптовую и розничную торговлю.

– своевременное выявление и мобилизация сверхнормативных запасов материально-технических ресурсов, и прогнозирование позиций материальных ресурсов, которые могут быть в ближайшем будущем неиспользованными в производстве для промышленных предприятий или нереализованным в торгово-посреднических организациях [19].

Таким образом, эффективное функционирование современной организации невозможно без формирования закупочных, производственных, распределительных, транспортных, складских и информационных логистических процессов. При этом все эти процессы должны быть встроены в единую логистическую систему.

1.3 Понятие, цели, задачи и функции управления логистическими процессами в организации

Взаимодействие логистических процессов осуществляется посредством формирования системы управления. Под управлением логистическими процессами понимается воздействия на отдельные бизнес-процессы в организации, обеспечивающие продвижение материально-технического потока и связанных с ним потоков от момента возникновения потребности в них до момента их удовлетворения.

Таким образом, в качестве объекта управления в логистических системах выступают процессы, которые, связаны с продвижением сырья, материалов, незавершенной продукции, товаров, информации и финансовых ресурсов. В свою очередь субъектами управления выступают службы, несущие ответственность за функционирование указанных процессов.

Управление логистическими процессами в организации должно носить целенаправленный характер, что предопределяет наличие целей и задач, обеспечивающих эффективное функционирование данной системы. Целенаправленность системы управления позволяет максимально

эффективно использовать задействованные ресурсы, правильно распределять функции между подсистемами управления и функциональными подразделениями, что, в конечном счете, ведет к росту эффективности функционирования данной системы. Цели и задачи управления логистическими процессами представлены на рисунке 1.10.

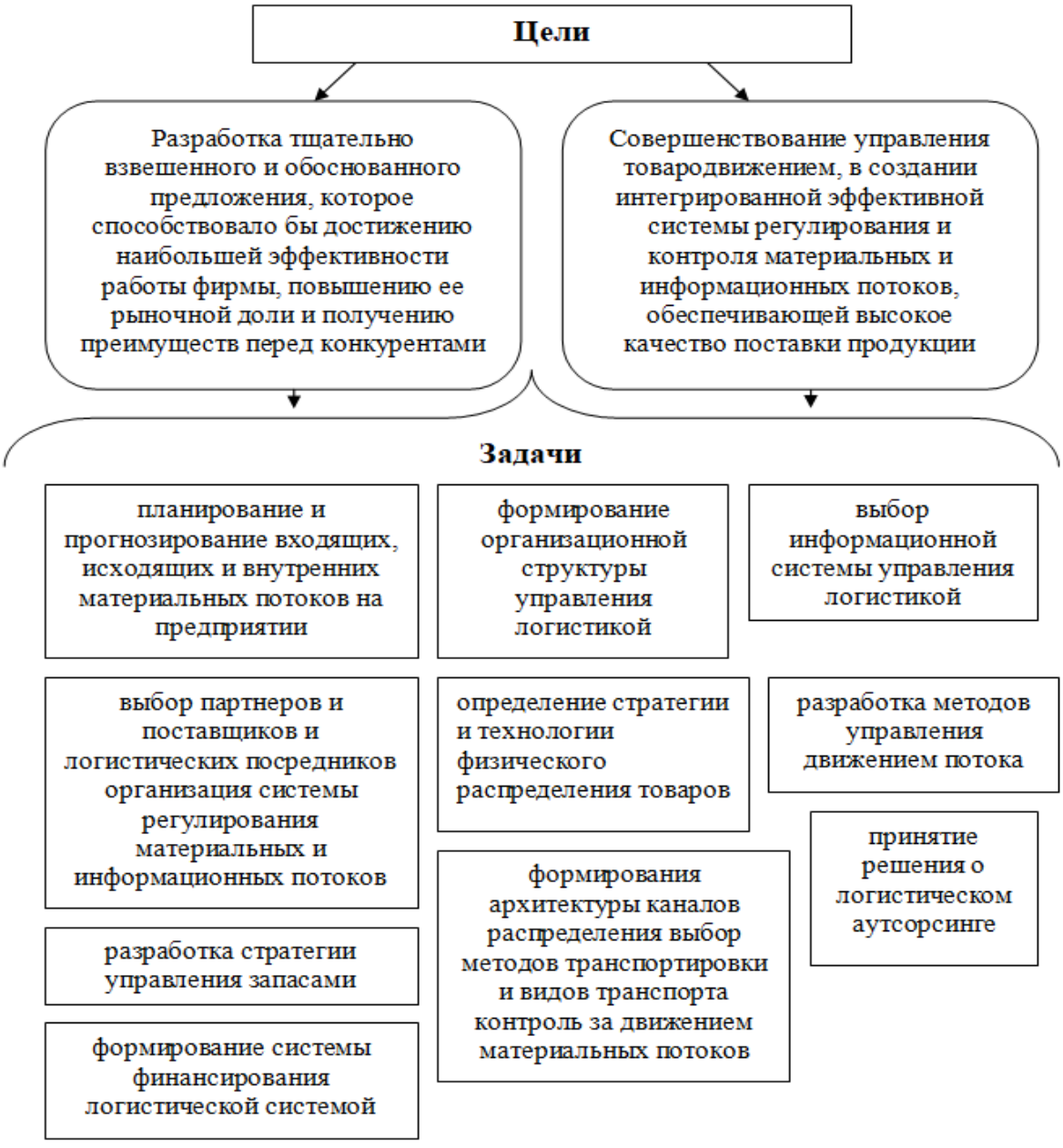

Рисунок 1.10 – Цели и задачи управления логистическими процессами на предприятии [18]

Управление логистическими процессами может осуществляться в рамках управленческих структур, которые могут быть двух типов:

– линейно-штабная структура – предусматривает выделение отдельных функциональных штабов (служб), сконцентрированных на активном взаимодействии всех структурных элементов логистической системы;

– линейно-функциональная структура, которая основывается на формировании обособленных структурных подразделений, осуществляющих выполнение однородных функций в рамках одного из элементов логистической системы.

Выбор того или иного типа зависит от нескольких факторов: направления и масштабов деятельности предприятия, зрелости управления на предприятии и логистического подхода к нему, доступности ресурсов и др. [25].

Стратегия современных компаний в согласовании с предназначением логистических процессов и логистики в целом должна базироваться на соответствующих логистических принципах, что позволит компаниям оптимизировать и осуществлять эффективное управление потоками материально-технических ресурсов.

Логистические принципы представляют собой базовые утверждения, которые определяют законы построения логистических систем и их функционирования.

В настоящее время можно выделить основные принципы логистики, которые адаптируются к задачам компаний. Выделяют следующие базовые принципы управления логистическими процессами в организации (рисунок 1.11).

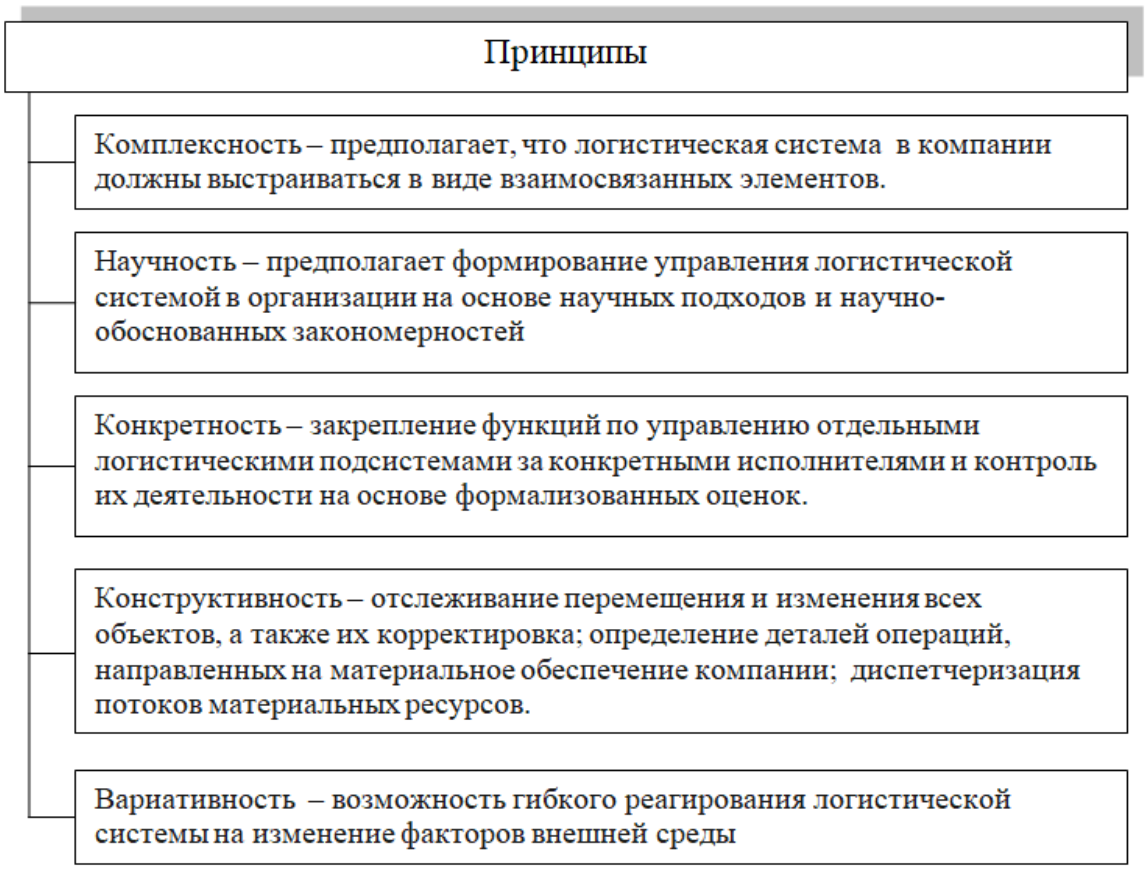

Рисунок 1.11 – Принципы управления логистическими процессами на предприятии [22]

Управление логистическими процессами реализуется через совокупность функций управления. Современная логистика предлагает рассматривать эти функции в виде трех больших групп:

1. Функции планирования и координация деятельности участников логистического процесса – заключаются в составлении планов и графиков движения материальных потоков, в установлении связей между локальными планами структурных подразделений, в координации их работы по выполнению намеченных планов, в разработке целей логистического управления и формирования критериев оценки их достижения.

2. Функции регулирования хода работ по выполнению полученных заказов – заключаются в наблюдении за движением материальных потоков, в принятии мер по устранению возникших отклонений от планов и графиков, в

согласовании действий всех структурных подразделений предприятия, которые отвечают за движение материальных потоков.

3. Функции контроля за движением материальных потоков – заключаются в оценивании уровня обеспеченности производства материалами и эффективности их использования, в проведении анализа затрат, которые связаны с движением товаров, в разработке и принятии решений по повышению эффективности логистического управления [34].

Процесс разработки системы управления логистическими процессами в организации включает следующие основные этапы:

Этап 1. Определение (систематизация) функций, управляемых подразделениями. Учитывая то, что логистика является комплексной дисциплиной, включающей в себя достаточно большое количество функций, необходимо четко определить, как объекты, так и субъекты управления на каждом звене цепи поставок. Фактически необходимо произвести декомпозицию разработанной ранее функциональной стратегии на операционные элементы. При этом важно четко определить операционные элементы, которые присутствуют в логистике компании на всех звеньях цепи поставок.

Затем необходимо расставить приоритетность тех или иных логистических процессов в зависимости от специфики бизнеса и исключить элементы, отсутствующие в логистике конкретной организации. По каждому логистическому процессу необходимо определить достаточный перечень KPI, позволяющий качественно управлять выбранными операционными элементами. При этом важно помнить, что управление подразумевает не просто контроль разработанных KPI, а выработку целевых значений и их достижение.

Этап 2. Оценка необходимого уровня информационного обмена и распределение компетенций по функциям. Знание ключевых управляемых элементов по всем звеньям цепочки позволяет сформировать требования к

необходимому уровню информационного обмена и распределению компетенций.

Результатом данного этапа является:

- формирование матрицы информационного обмена;
- перераспределение обязанностей между имеющимися сотрудниками;
- формирование функций (должностей), отсутствующих в текущей структуре, но необходимых для качественного исполнения установленных KPI.

Этап 3. Выработка системы необходимых полномочий и ответственности подразделения.

Разработанная матрица информационного обмена позволяет сформулировать четкие требования по обязательствам и полномочиям как для логистики, так и для внешних подразделений, т.к. только в случае четкого соответствия требований и полномочий возможно эффективное управление бизнесом.

Этап 3. Разработка целевой организационной структуры. На данном этапе задача состоит в том, чтобы сформировать целевую организационную структуру, являющуюся наиболее оптимальной для достижения KPI. Данная структура должна обеспечивать в рамках согласованной системы информационного обмена:

- качественный контроль над исполнением всех стратегических планов, заявленных в ходе формирования функциональной и операционных стратегий логистики;
- качественное управление системой KPI в рамках управления по результатам;
- требования к компетенциям всех заявляемых должностей.

Этап 4. Разработка шагов перехода от текущей ситуации к целевой. В большинстве случаев переход сразу к оптимальной структуре и началу

исполнения всех заявленных стратегий невозможен, т.к. необходимые изменения требуют времени и ресурсов. Поэтому нужен четкий план поэтапного введения заявленных стратегий в действие. При этом этапы формировать надо так, чтобы и эффект был максимальным, и цели реалистичными [31].

Только так, поэтапно, может быть сформирована система логистики, которая обеспечивает контроль всех выделенных функций по всей управляемой цепочке поставок. Только в этом случае логистику можно назвать оптимальной и эффективной, т.к. именно достижение конкретных заявленных и согласованных стратегических целей и является критерием ее эффективности.

Таким образом, в заключении следует отметить, что логистические процессы являются важнейшими аспектами обеспечения устойчивого долгосрочного конкурентоспособного функционирования предприятия в современных условиях хозяйствования, характеризующихся существенными колебаниями рыночной, политической и социальной подсистем общественно-экономических отношений. В свою очередь функционирование логистических процессов без формирования системы управления ими не возможно. Управление логистическими процессами должно носить целенаправленный характер, строиться на основе базовых логистических принципах.

2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМ ПРОЦЕССАМИ В ООО ТД «ДИОНИС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью торговый дом «Дионис» основано 16 декабря 2005 года. Деятельность компании нацелена на всестороннее удовлетворение потребностей клиентов в приобретении соответствующей установленным требованиям продукции в максимально сжатые сроки.

Общие характеристики ООО ТД «Дионис» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Общие характеристики ООО ТД «Дионис»

Характеристики	Описание
Полное юридическое наименование	Общество с ограниченной ответственностью торговый дом «Дионис»
Краткое название организации	ООО ТД «Дионис»
Юридический адрес	440067, Пензенская область, г. Пенза, ул. Бийская, Стр. 27
ИНН	5837026123
КПП	583701001
ОГРН	1055803544180
ФСС	580173197958001
ОКПО	78866031
ОКАТО	56401377000
Уставной капитал, тыс. руб.	10 000

Согласно данным ФНС в ООО ТД «Дионис» деятельность осуществляется по 26 направлениям. Основные направления деятельности

приведены на рисунке 2.1. При этом основным видом деятельности организации является оптовая торговля.

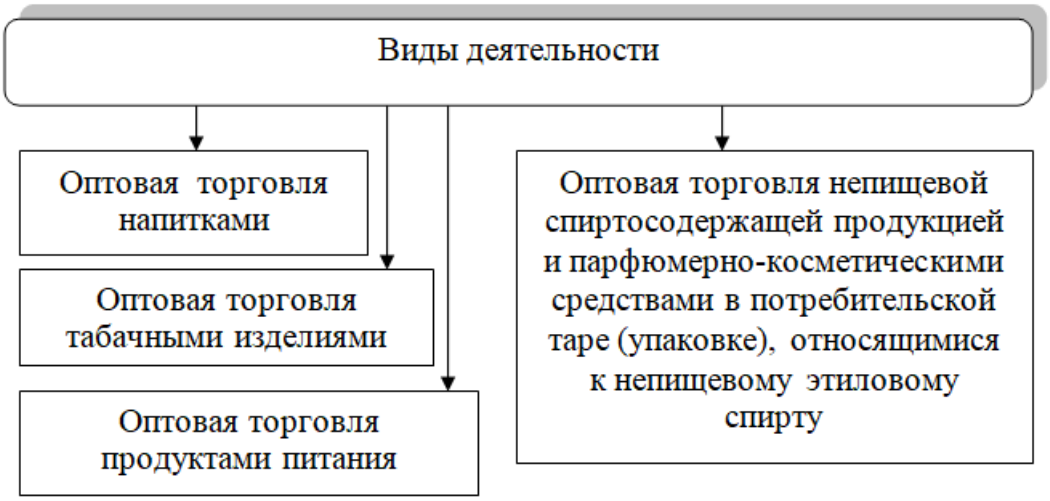

Рисунок 2.1 – Основные виды деятельности ООО ТД «Дионис»

ООО ТД «Дионис» входит в ГК «Дионис», в которую также входят сеть магазинов «Караван», сеть магазинов «Скидкино», сеть магазинов «Дьюти-фри», сеть киосков «Точка», сеть киосков по реализации воды «Ключ здоровья», «Дионис сервис», занимающийся рекламными услугами, семейное кафе «Донна». Логотипы компаний, входящих в ГК «Дионис» приведены на рисунке 2.2.

Рисунок 2.2 – Логотипы компаний, входящих в ГК «Дионис»

ООО ТД «Дионис» является эксклюзивным дистрибьютором таких известных компаний как «Марс» (снэковая продукция «Марс», «Сникерс», корм для домашних животных «Вискас»), алкогольной продукции компаний «Синергия», «Русский алкоголь», «Алкопром», «Хэппилэнд» (бренд Ягуар, Черный русский), табачной и пивобезалкогольной продукции компании «Мегаполис», напитков компании «Сады Придонья».

Необходимым условием успешной деятельности любого предприятия является рациональное построение его организационной структуры. Организационная структура ООО ТД «Дионис» построена на основании следующих принципов, указанных ан рисунке 2.3.

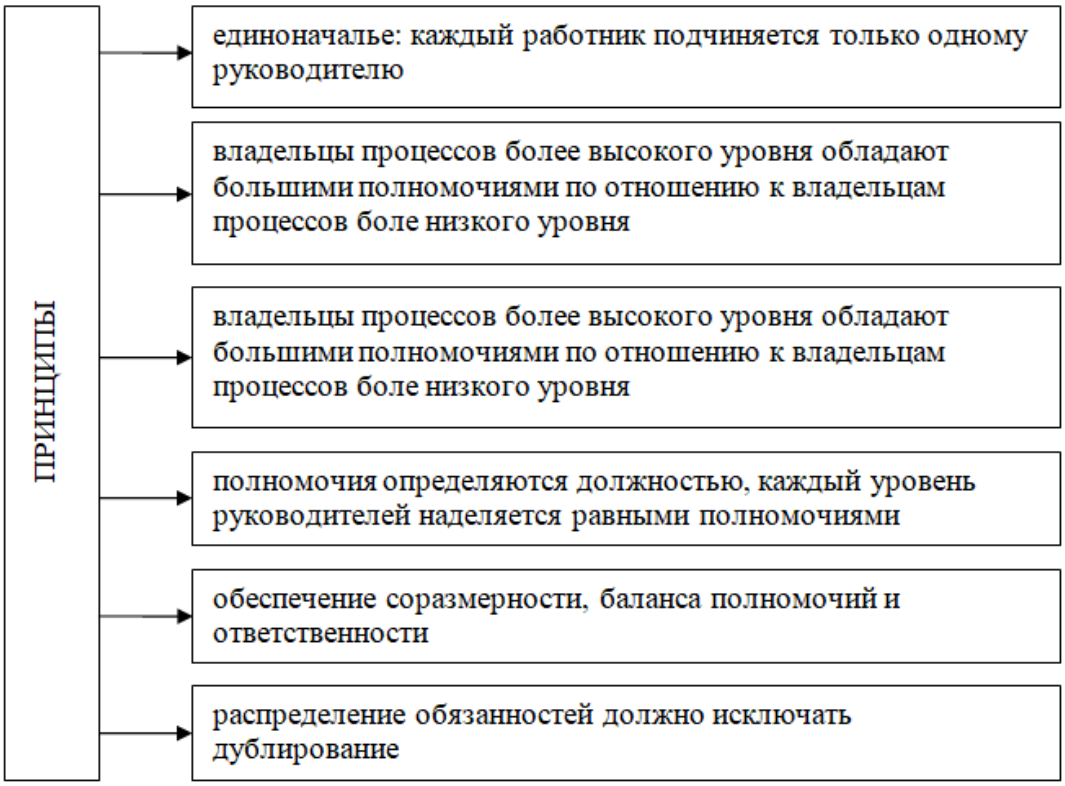

Рисунок 2.3 – Основные принципы построения организационной структуры управления в ООО ТД «Дионис»

Организационная структура управления ООО ТД «Дионис» приведена в приложении А. Исходя из представленных в приложении данных, можно отметить, что в ООО ТД «Дионис» сложилась типичная линейно-функциональная структура управления. Преимущества и недостатки

сложившейся в ООО ТД «Дионис» структуры управления представлены на рисунке 2.4.

Рисунок 2.4 – Преимущества и недостатки организационной структуры управления в ООО ТД «Дионис»

В ООО ТД «Дионис» сложилась процессно-ориентированная система управления, при которой ответственным за все процессы в организации и их эффективность отвечает генеральный директор. Распределение функций и полномочий руководителям структурных подразделений осуществляется в соответствии с принятым в ООО ТД «Дионис» регламентом. В соответствии с данным регламентом за каждой управленческой функцией закреплен руководитель среднего звена, и он несет ответственность за качество ее реализации перед генеральным директором ООО ТД «Дионис».

Организационную структуру управления ООО ТД «Дионис» можно разбить на три основных уровня, между которыми существует четкое разграничение функций (рисунок 2.5).

В ООО ТД «Дионис» большое внимание уделяется распределению полномочий. Руководители всех структурных подразделений наделены правом принятия управленческих решений в рамках закрепленной за ними функции. В свою очередь они несут полную за принятые решения.

Рисунок 2.5 – Уровни управления в ООО ТД «Дионис»

Руководитель структурного подразделения вправе под свою ответственность передать возможность принятия решений своим подчиненным. Несмотря на это большинство решений функциональных подразделений требует согласования со стороны генерального директора.

Важную роль системе управления предприятием играет подсистема контроля, в рамках которой проводится оценка эффективности реализации поставленных задач исполнителями. Контроль в ООО ТД «Дионис» осуществляется в соответствии с правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и другими внутренними документами, а также внешними нормативно-правовыми актами и установленными стандартами. Система контрлоля в ООО ТД «Дионис» выстроена по принципу скалярной цепи, то есть нижестоящий уровень управления контролируется вышестоящим.

В ООО ТД «Дионис» процесс координации осуществляется посредством ежедневных планерок в рамках структурных подразделений и еженедельных планерок генерального директора с руководителями

структурных подразделений. Данные совещания проводятся в начале рабочей недели, с целью подведения итогов за прошедшую неделю, и планирование работы на текущую неделю, разработки идей для улучшения текущей деятельности организации. Также при необходимости и появлении важных событий или новостей, проводятся экстренные собрания.

Непосредственно генеральный директор координирует все подразделения и отделы для обеспечения согласованных действий.

Динамика развития организации характеризуется изменением величины имущественного комплекса, который отражен в активе баланса. Изменение величины имущества ООО ТД «Дионис» приведено на рисунке 2.6.

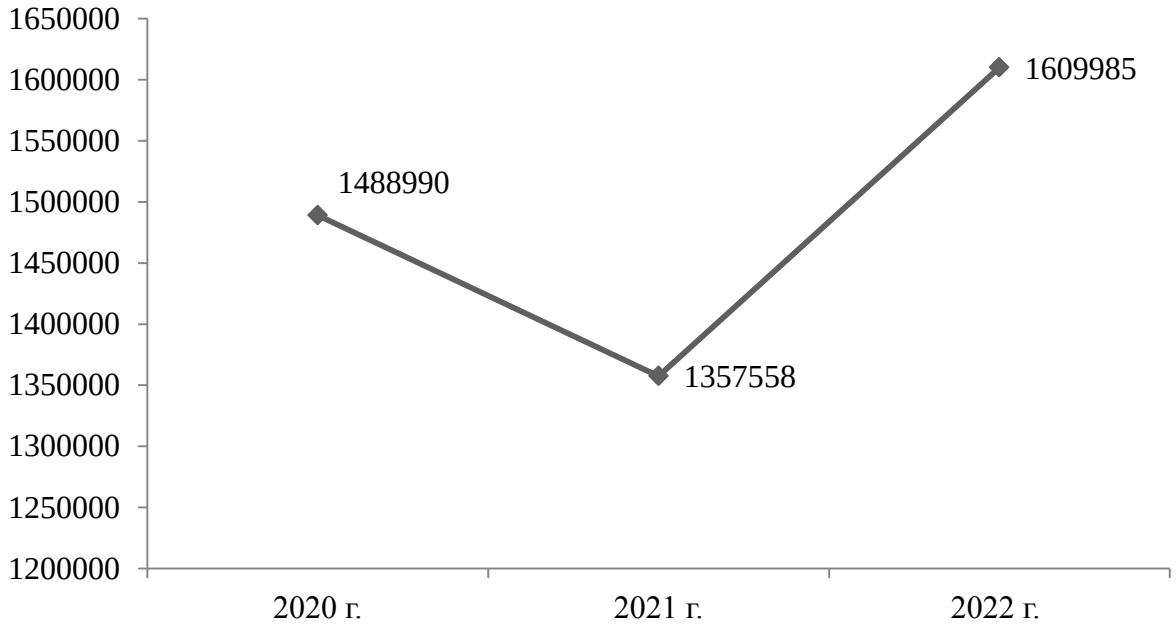

Рисунок 2.6 – Динамика имущества ООО ТД «Дионис», тыс. руб.

Приведенные на рисунке данные свидетельствуют о существенном колебании имущества предприятия по годам. \Так в 2021 году по сравнению с 2020 годом стоимость имущества сократилась на 131432 тыс. руб. и составила 1357558 тыс. руб. Однако к 2022 году произошла тенденция существенного увеличения имущества до 1609985 тыс. руб., что больше уровня 2021 года на 252427 тыс. руб. и уровня 2020 года на 120995 тыс. руб.

Структура имущества предприятия приведена на рисунке 2.7.

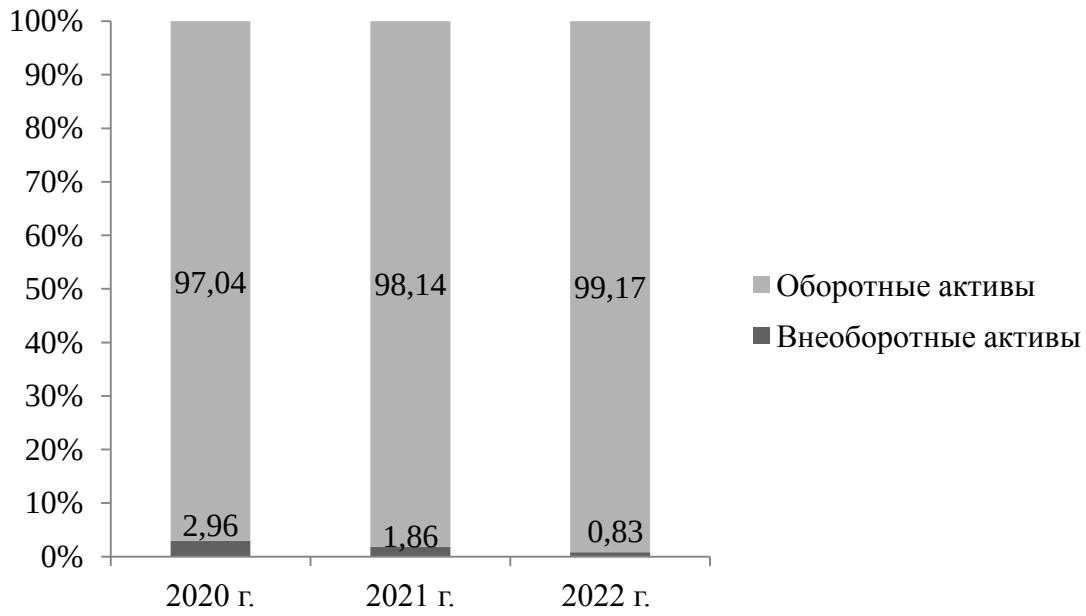

Рисунок 2.7 – Структура имущества ООО ТД «Дионис», %

Приведенные на рисунке данные показывают, что в структуре имущества наибольшую долю занимают оборотные активы. Причем доля внеоборотных активов ежегодно сокращается с 2,96% в 2020 году до 0,83% в 2022 году. Данная структура является типичной для торговой организации. Следует отметить, что внеоборотные активы представлены только основными средствами, величина которых ежегодно сокращается. Если в 2020 году стоимость основных средств составляла 44094 тыс. руб., то в 2022 году уже 13302 тыс. руб. В свою очередь оборотные активы более чем на половину состоят из дебиторской задолженности и на треть из запасов. Причем размер дебиторской задолженности вырос практически в 2 раза и составил 1397126 тыс. руб.

Источниками финансирования деятельности организации являются как собственные, так и заемные средства. Изменение структуры финансирования деятельности ООО ТД «Дионис», приведены на рисунке 2.8. Приведенные данные показывают, что несмотря на незначительное снижение по годам наибольшую долю в структуре источников финансирования деятельности организации занимают заемные средства. Если в 2020 году их доля составляла 95,02%, то в 2022 году 92,59%.

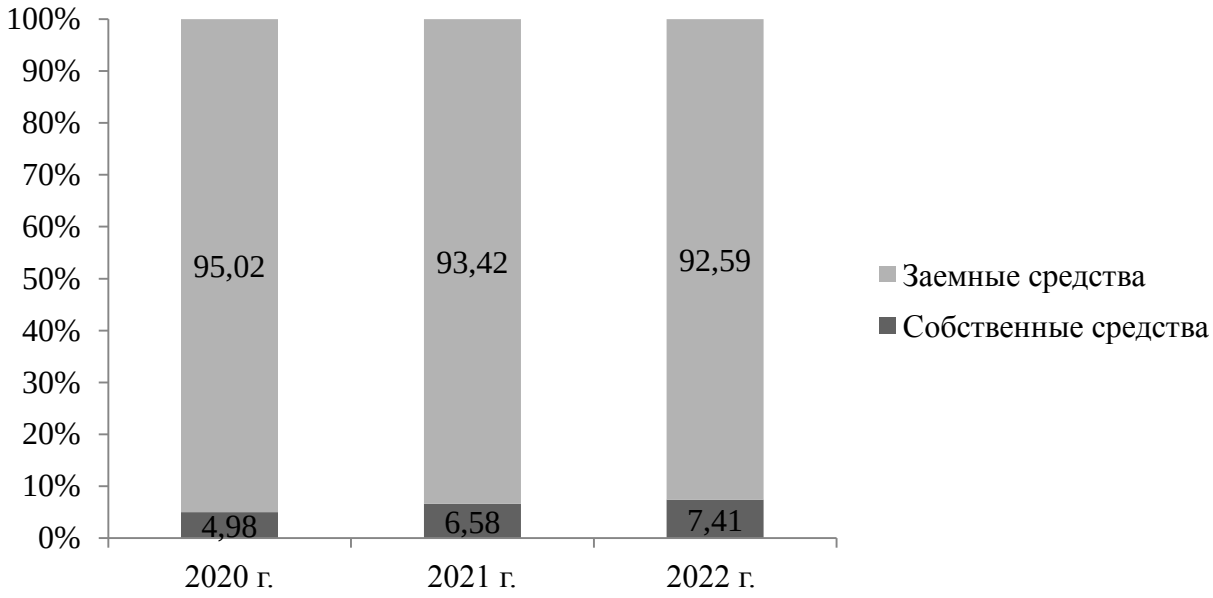

Рисунок 2.8 – Структура источников финансирования деятельности ООО ТД «Дионис», %

Динамика основных источников финансирования деятельности ООО ТД «Дионис» приведена на рисунке 2.9.

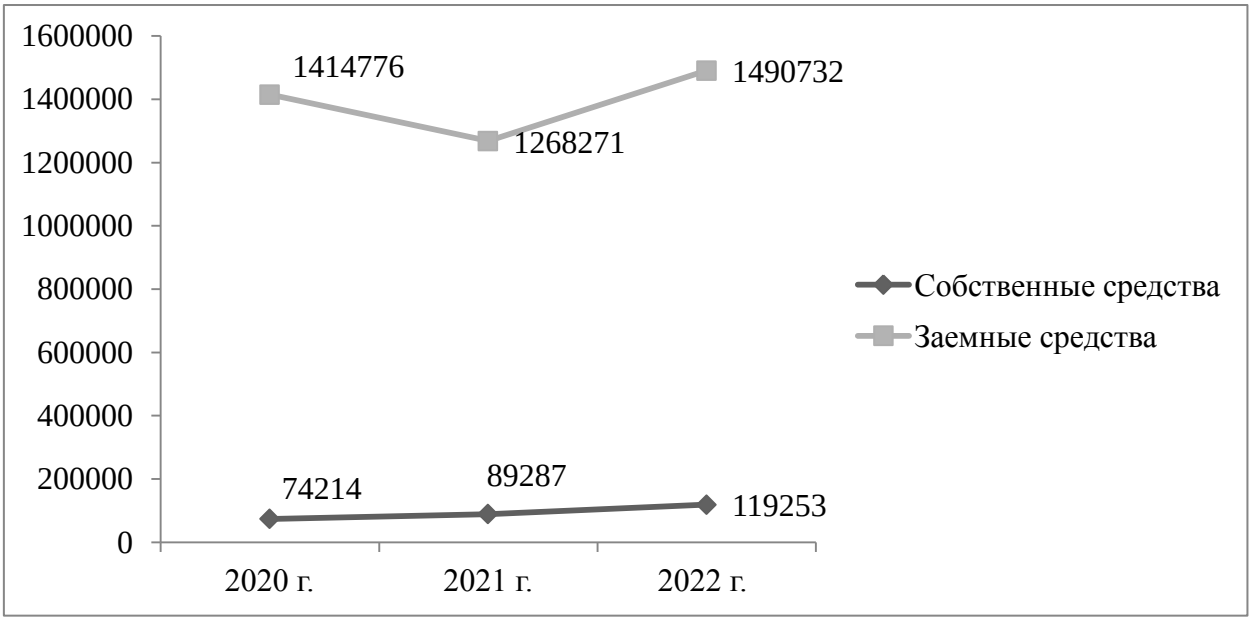

Рисунок 2.9 – Динамика основных источников финансирования деятельности ООО ТД «Дионис», тыс. руб.

Представленные на рисунке данные показывают, что собственные средства увеличиваются ежегодно с 74214 тыс. руб. в 2020 году до 119253

тыс. руб. в 2022 году, то в отношении заемных средств наблюдается колебание по годам. Если в 2021 году по сравнению с 2020 годом их величина снизилась на 146505 тыс. руб. и составила 1268271 тыс. руб., то к 2022 году она выросла до 1490732 тыс. руб. Необходимо отметить, что собственные средства представлены уставным капиталом и нераспределенной прибылью, а заемные средства исключительно кредиторской задолженностью.

Для оценки эффективности формирования структуры источников финансирования деятельности организации необходимо оценить финансовую устойчивость и платежеспособность организации.

Динамика показателей платежеспособности ООО ТД «Дионис» приведена на рисунке 2.10.

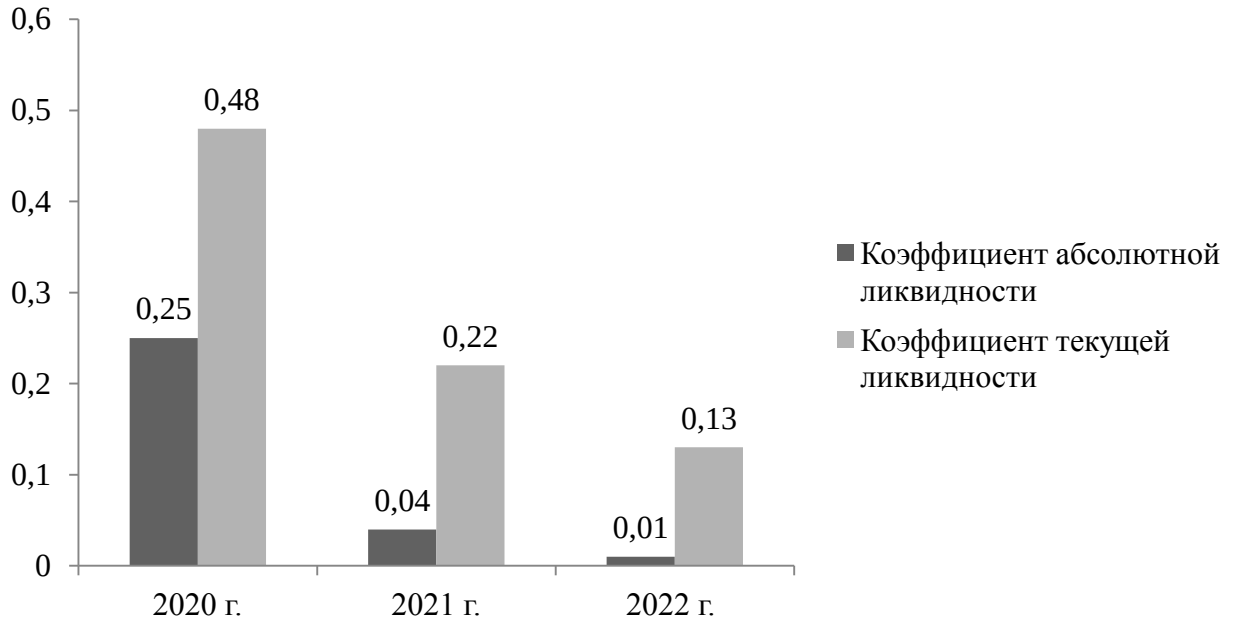

Рисунок 2.10 – Динамика показателей платежеспособности ООО ТД «Дионис»

Как показывают приведенные данные ООО ТД «Дионис» не может своевременно отвечать ни по срочным ни по текущим обязательствам. Причем наблюдается ежегодное снижение платежеспособности.

Динамика показателей, характеризующих финансовую устойчивость организации, приведена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО ТД «Дионис»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение 2022 г. от 2020 г.
Коэффициент автономии	0,05	0,07	0,07	0,02
Коэффициент отношения заемных и собственных средств	19,06	14,2	12,5	-6,56
Коэффициент маневренности	-9,92	-11,01	-10,83	-0,91
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	-2,29	-4,17	-6,76	-4,47

Как показывают приведенные в таблице результаты расчетов, ООО ТД «Дионис» находится в полной зависимости от внешних источников финансирования. Хотя необходимо отметить незначительное увеличение независимости организации, о чем свидетельствует динамика коэффициента автономии. Так же стоит отметить, что если в 2020 году на рубль собственных средств приходилось 19,06 руб. заемных средств, то в 2022 году уже 12,5 руб. У предприятия на протяжении всего исследуемого периода отсутствует возможность осуществления финансового маневра.

Основные показатели, характеризующие эффективность операционно-хозяйственной деятельности ООО ТД «Дионис» приведены в таблице 2.3.

Приведенные данные свидетельствуют об активном развитии ООО ТД «Дионис»: так выручка от реализации продукции выросла за исследуемый период на 579152 тыс. руб. и составила 2513160 тыс. руб., чистая прибыль увеличилась на 24907 тыс. руб. или более чем в 3 раза.

Таблица 2.3 – Динамика развития ООО ТД «Дионис»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение 2022 г. от 2020 г.	Темп роста 2022 г. к 2020 г, %
Выручка, тыс. руб.	1934008	2299499	2513160	579152	129,95
Чистая прибыль, тыс. руб.	8509	17659	33416	24907	392,71
Стоимость основных средств, тыс. руб.	44094	25280	13302	-30792	30,17
Численность персонала, чел.	111	106	116	5	104,50
Фондоотдача	43,86	90,96	188,93	145,07	430,76
Фондовооруженность труда, тыс. руб./чел.	397,24	238,49	114,67	-282,571	28,87
Рентабельность затрат, %	0,45	0,79	1,40	0,95	-
Производительность труда, тыс. руб./чел.	17423,5	21693,39	21665,17	4241,68	124,34

Также наблюдается увеличение использования основных ресурсов. Фондоотдача выросла на 145,07 руб., а производительность труда на 4241,68 тыс. руб./чел.

При этом рентабельность затрат выросла более чем в 2,5 раза и составила в 2022 году 1,4%.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что, несмотря на высокую зависимость от внешних источников финансирования и

неплатежеспособность ООО ТД «Дионис» является активно развивающимся предприятием, ежегодно наращивающим свой торговый потенциал.

2.2 Оценка системы управления логистическими процессами в организации

В ООО ТД «Дионис» сложилась следующая логистическая система (рисунок 2.11). Логистическая система организации состоит из закупочной, складской, распределительной и транспортной логистик. Управление каждой из них осуществляет обособленное структурное подразделение.

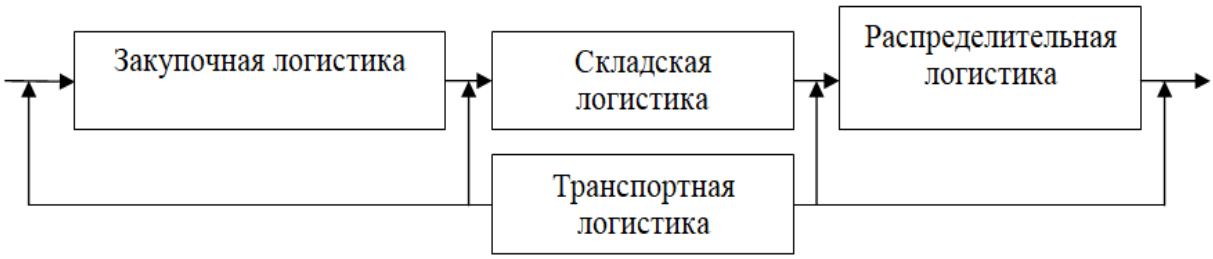

Рисунок 2.11 – Логистическая система ООО ТД «Дионис»

Управлением закупочными логистическими процессами в ООО ТД «Дионис» занимается отдел закупок. Организационная структура отдела закупок приведена на рисунке 2.12.

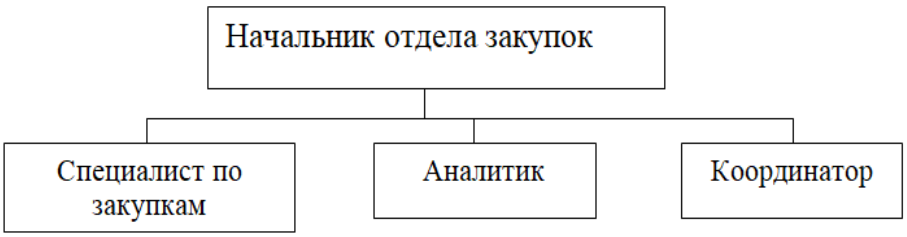

Рисунок 2.12 – Организационная структура отдела закупок ООО ТД «Дионис»

В настоящее время в отделе закупок предприятия числится 28 человек.

Возглавляет отдел начальник, который уполномочен решать общие вопросы планирования и организации закупочной деятельности, контролировать действия подчиненных и оказывать им всестороннюю помощь.

В результате анализа положения о структурном подразделении были выявлены следующие основные логистические процессы и ответственные за их реализацию (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Распределение логистических процессов между сотрудниками отдела закупок ООО ТД «Дионис»

Логистический процесс	Ответственный
Планирование закупок товара	Специалист по закупкам
Выбор поставщиков	Специалист по закупкам
составление календаря закупок	Специалист по закупкам
Определение потребности в товарах	Аналитик
Подготовка договоров с поставщиками	Специалист по закупкам
Работа с неликвидными товарами (претензионная работа)	Специалист по закупкам
контроль исполнения договора поставки	Специалист по закупкам
Анализ потребительских предпочтений	Аналитик
Прогноз изменения спросы на товары с учетом сезонности	Аналитик
Составления общего плана закупок	Руководитель отдела
Анализ товарных запасов	Специалист по закупкам

Каждый специалист по закупкам отвечает за определенную группу товаров и несет ответственность за своевременностью исполнения заказов со стороны поставщиков.

Для каждого наименования товара устанавливается минимальный и максимальный объем закупок. При определении оптимальной партии закупаемой продукции специалист по закупкам руководствуется соображениями экономической целесообразности, в первую очередь

динамикой цен на товары в зависимости от сезонности и дальностью поставки товара, что обусловливает расходы на транспортировку продукции.

Принятые специалистом по закупкам решения о размере партии поставки заносятся в карточку в автоматизированной системе учета «1С торговля». Напротив каждого товара специалист по закупкам указывает количество товара, включаемого в заказ на будущую поставку.

Периодичность закупок зависит от удаленности поставщика, вида товара и его цены. Структура товаров по периодичности поставок представлена на рисунке 2.13.

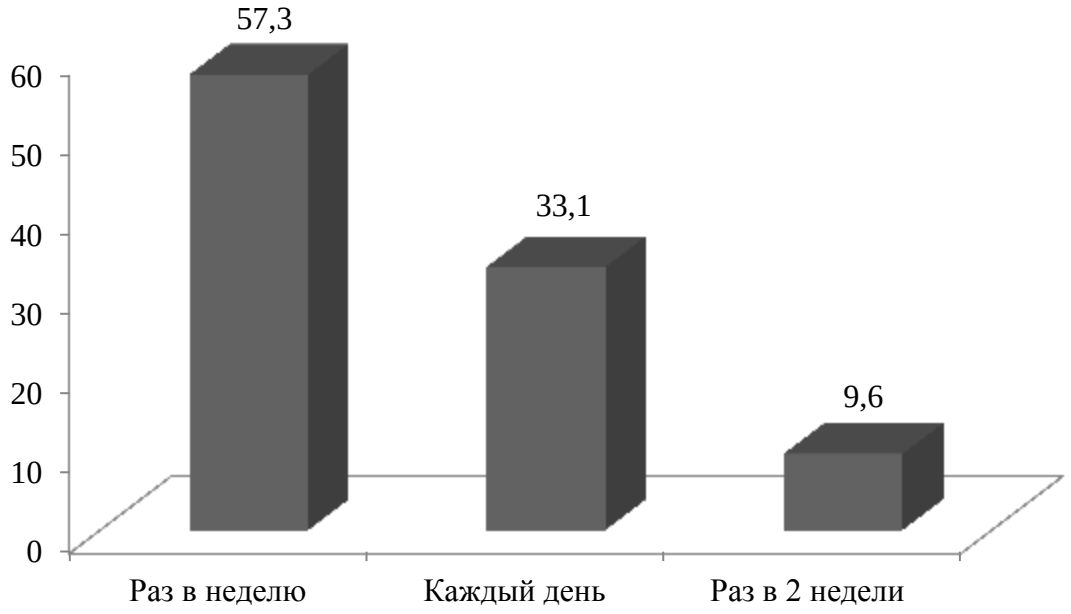

Рисунок 2.13 – Структура товаров по периодичности поставок, %

Таким образом, как показывают приведенные данные, в структуре закупок преобладают товары, заказ на которые размещается каждую неделю.

Эффективная работа отдела закупок в значительной степени определяется качеством работы аналитика, который прогнозирует развитие рынка сбыта товаров, изменение объема спроса на те или иные товары в зависимости от сезонности, появление потребности в новых товарах.

В структуре закупок преобладают отечественные поставщики (рисунок 2.14), причем их доля ежегодно возрастает. Данная тенденция связана

разрывом рядом иностранных компаний отношений с российскими партнерами.

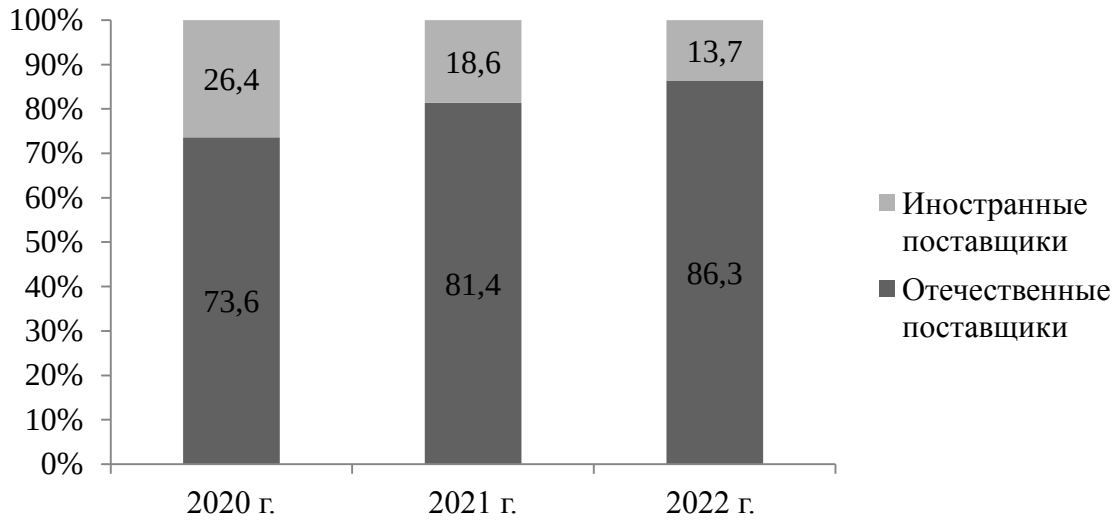

Рисунок 2.14 – Структура закупок в ООО ТД «Дионис», %

Значительное место в структуре логистических процессов занимают складские логистические процессы.

Управление складскими логистическими процессами занимаются сотрудники склада, во главе с заведующим складом. В зависимости от требований к хранению товаров и возможности товарного соседства в организации выделено несколько складских зон, за каждую из которых отвечает кладовщик. На складе реализуются две группы логистических процессов: при приемке товаров и при отпуске товаров. Процедура приемки товаров представлена на рисунке 2.15.

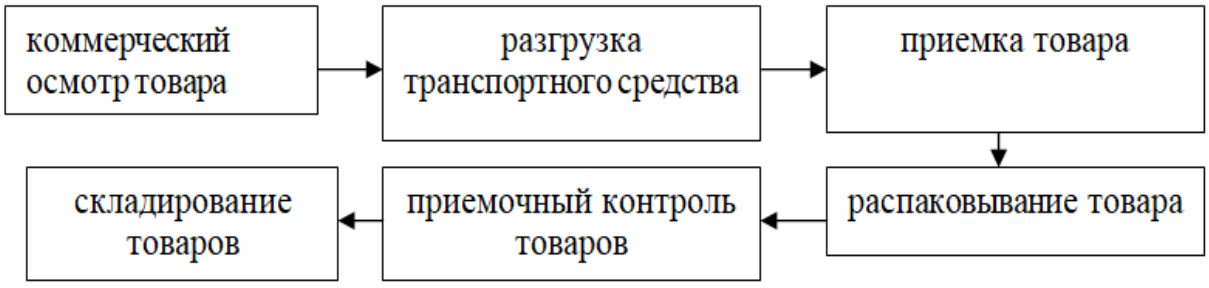

Рисунок 2.15 – Процедура приемки товаров на склад в ООО ТД «Дионис»

На этапе коммерческого осмотра осуществляется внешний визуальный осмотр целостности партии товара, проверяется наличие транспортных пломб на транспортном средстве. На данном этапе осуществляется также подача необходимых подъемно-транспортных средств.

Далее с помощью подъемно-транспортных средств осуществляется взятие грузовой единицы транспортным средством и вывоз его на рампу.

Затем производится приемка поступившего товара путем оценки его соответствия сопроводительным документам. При наличии недостачи груза или его порчи составляется соответствующий акт совместно с экспедитором.

После этого осуществляется распаковывание товара путем удаления грузовой единицы внешней упаковки.

Важным этапом в складском логистическом процессе является приемочный контроль товаров, который предполагает оценку соответствия товара установленным требованиям. В ООО ТД «Дионис» применяется статистический приемочный контроль, при котором из партии продукции производится выборка ряда единиц и осуществляется всесторонняя проверка отобранных единиц с последующим распространением результатов проверки на всю партию.

Далее производится перемещение товаров к месту хранения с использованием электрокаров. При хранении товаров используется фиксированная схема укладки товара, которая предполагает четко указанное место хранения для каждого наименования товара, что обеспечивает организацию надлежащего хранения и поиска товара.

Структура площади складов выглядит следующим образом (таблица 2.5). Как показывают приведенные данные, зона складирования товаров составляет 79,7%, что отражает полезную площадь складов. В ООО ТД «Дионис» ведется активная работа по обеспечению максимальной загрузки полезной площади склада. Динамика данного показателя по годам представлена на рисунке 2.16.

Таблица 2.5 – Структура площади складов ООО ТД «Дионис»

Виды складской площади	Удельный вес площади, %
Площадь помещения для работников склада	1,4
Зона складирования товаров	79,7
Площадь технологического проезда, погрузки и разгрузки	18,4
Технологическая площадь размещения весового оборудования	0,5
Итого	100,0

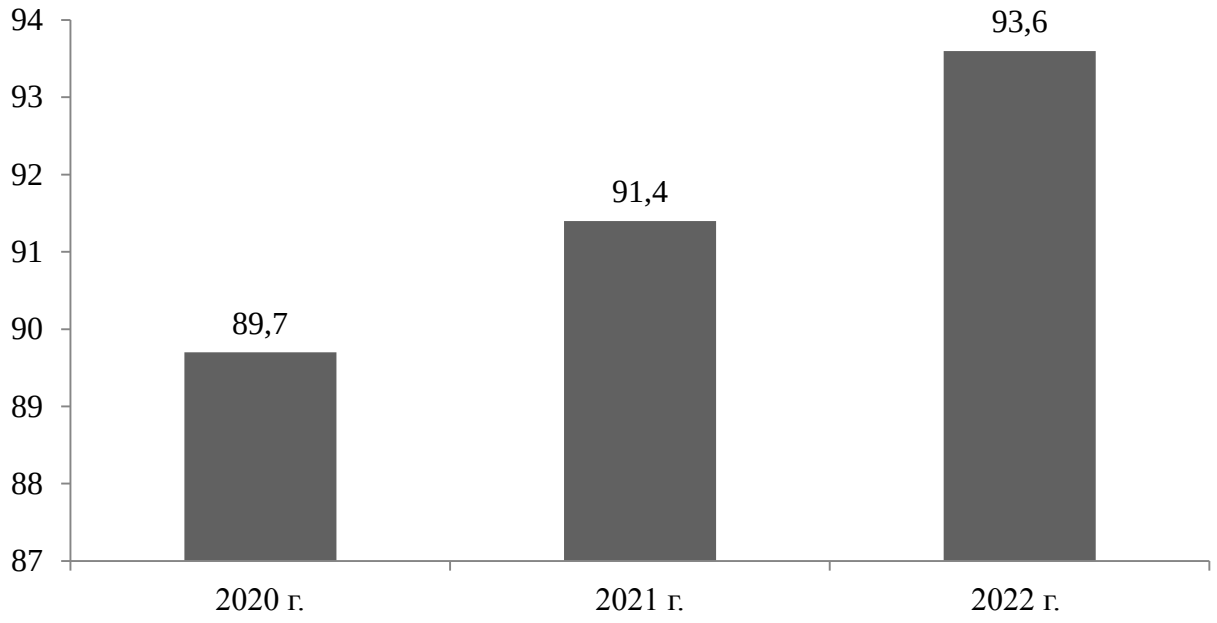

Рисунок 2.16 – Динамика степени загрузки полезной площади складов в ООО ТД «Дионис», %

Динамика грузооборота складов ООО ТД «Дионис» приведена на рисунке 2.17. Как показывают данные, на предприятии наблюдается тенденция роста грузооборота складов с 118685 т в 2020 году до 175865 т в 2022 году или в 1,48 раза.

Важным аспектом деятельности склада является обеспечение сохранности грузов. Динамика коэффициента сохранности грузов представлена на рисунке 2.17.

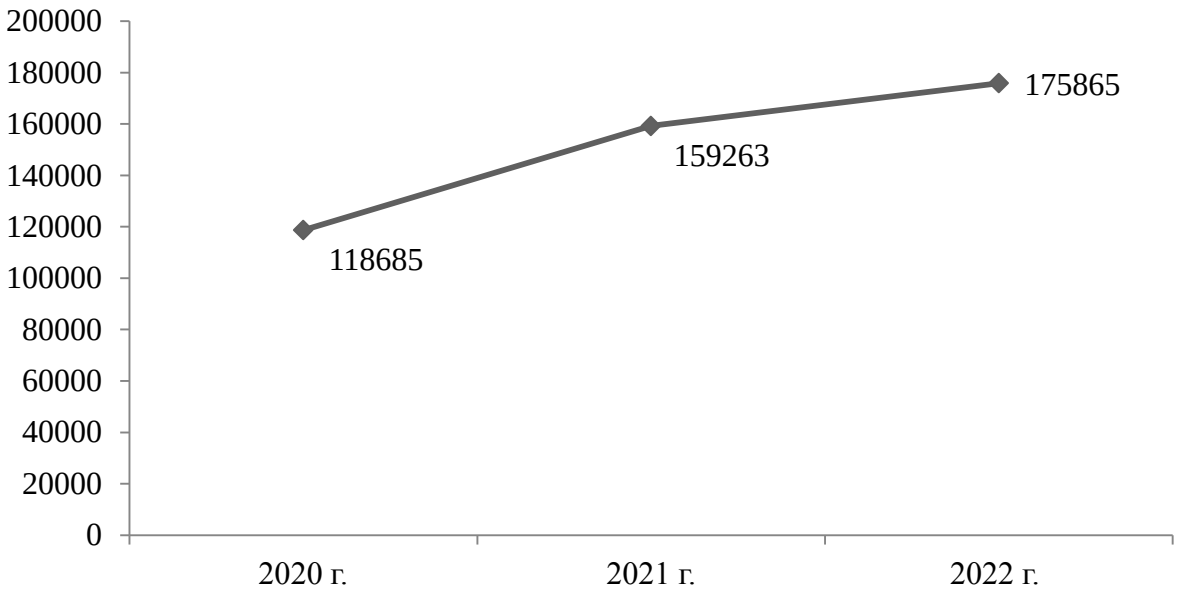

Рисунок 2.17 – Объем грузооборота складов ООО ТД «Дионис», т

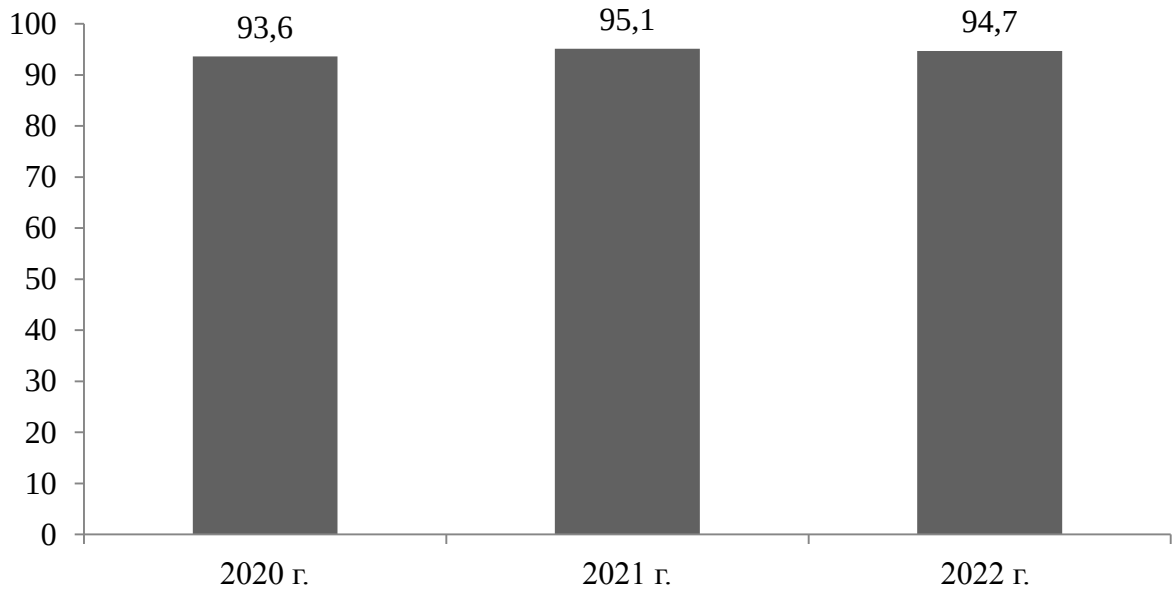

Рисунок 2.18 – Динамика коэффициента сохранности грузов на складах ООО ТД «Дионис», %

Приведенные на рисунке данные показывают, что сохранность грузов на складах является высокой и составляет с колебаниями по годам более 93%.

Вторая группа складских логистических процессов связана с подготовкой продукции к отпуску. На первоначальном этапе на основе

комплектовочного листа осуществляется поиск и подбор продукции. Далее производится упаковка товаров в стрейч-пленку в каждое место отправки в виде грузовой единицы или нескольких грузовых единиц. После этого осуществляется загрузка грузовой единицы в транспортное средство с помощью электрокаров или транспортных тележек.

Управление распределительными логистическими процессами осуществляет коммерческий отдел, функции которого приведены на рисунке 2.19.

Рисунок 2.19 – Основные функции коммерческого отдела ООО ТД «Дионис»

Одним из основных распределительных логистических процессов является формирование системы распределения. Система распределения продукции в ООО ТД «Дионис» представляет собой два основных направления: внутренние потребители и внешние потребители. К внутренним потребителям относятся все организации ГК «Дионис», а к внешним потребителям торговые предприятия Пензенской области и

соседних регионов и прочие оптовые потребители. Изменение структуры распределения продукции за период 2020-2022 гг. приведено на рисунке 2.20.

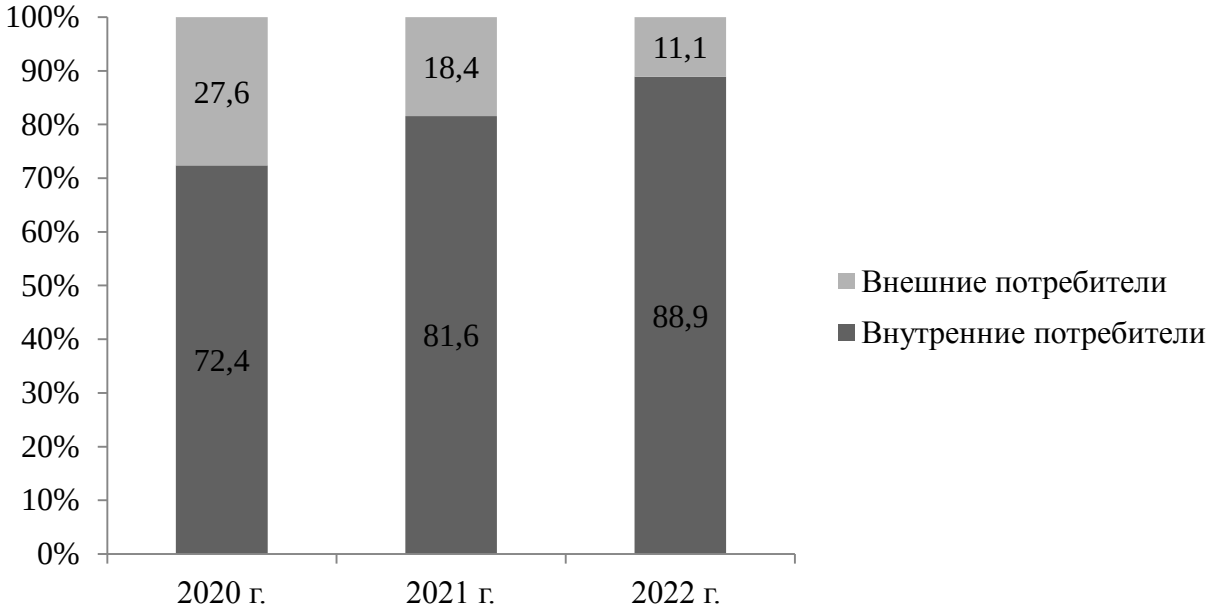

Рисунок 2.20 – Структура каналов распределения продукции в ООО ТД «Дионис», %

Приведенные на рисунке данные показывают, что в структуре распределения все большую долю занимают поставки внутренним потребителям. Это связано с увеличением товарооборота и количеством магазинов сети «Караван» и «Скидкино». При этом происходит ежегодное снижение доли поставок внешним потребителям.

Для стимулировании сбыта внешних потребителей в ООО ТД «Дионис» функционирует система скидок кумулятивного вида, т.е. скидка предполагает снижение цены в случае превышения суммарной величины закупок на протяжении определенного периода, даже если эти закупки состояли из маленьких по объему отдельных партий.

Обслуживающими все логистические процессы в ООО ТД «Дионис» являются транспортные логистические процессы. Управление транспортными логистическими процессами осуществляет транспортный отдел, который возглавляет начальник отдела (рисунок 2.21). При организации транспортных логистических процедур на предприятии

используется как собственный транспорт, так и привлекаются сторонние транспортные компании. Собственный транспорт организации используется при доставке продукции потребителям.

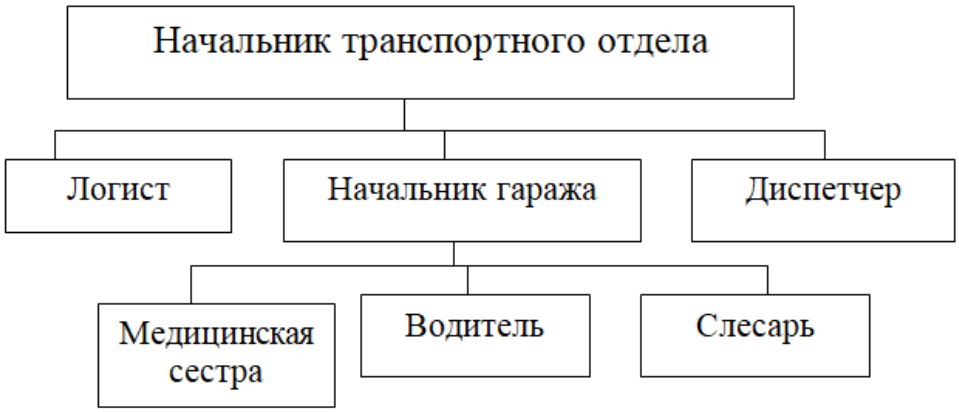

Рисунок 2.21 – Организационная стриктура управления транспортными логистическими процессами

Логисты на основании плана поставок формирую ежедневный план перевозок продукции потребителю. В организации преимущественно разрабатываются кольцевые и маятниковые маршрутные перевозки при поставке продукции потребителю. Структура перевозок представлена на рисунке 2.22.

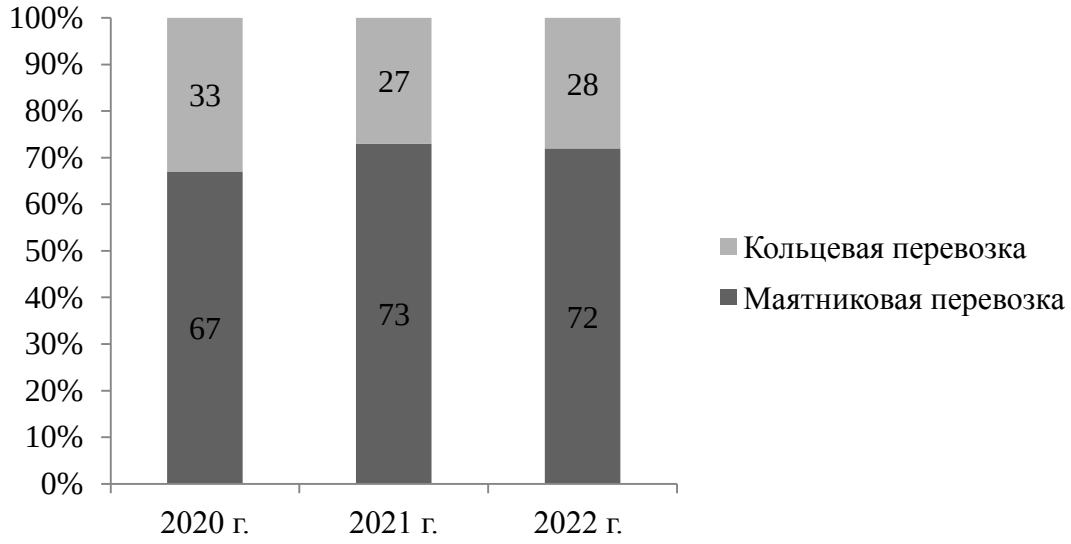

Рисунок 2.22 – Структура перевозок при организации доставки продукции потребителю, %

Приведенные на рисунке данные показывают, что в организации ведется активная работа по увеличению доли кольцевых перевозок, так как они способствуют снижению транспортных расходов компании.

Транспортный отдел компании также управляет организацией поставки продукции от поставщиков. В данном случае организуются мультимодальные и унимодальные перевозки. Структура перевозок при осуществлении закупочной деятельности приведена на рисунке 2.23.

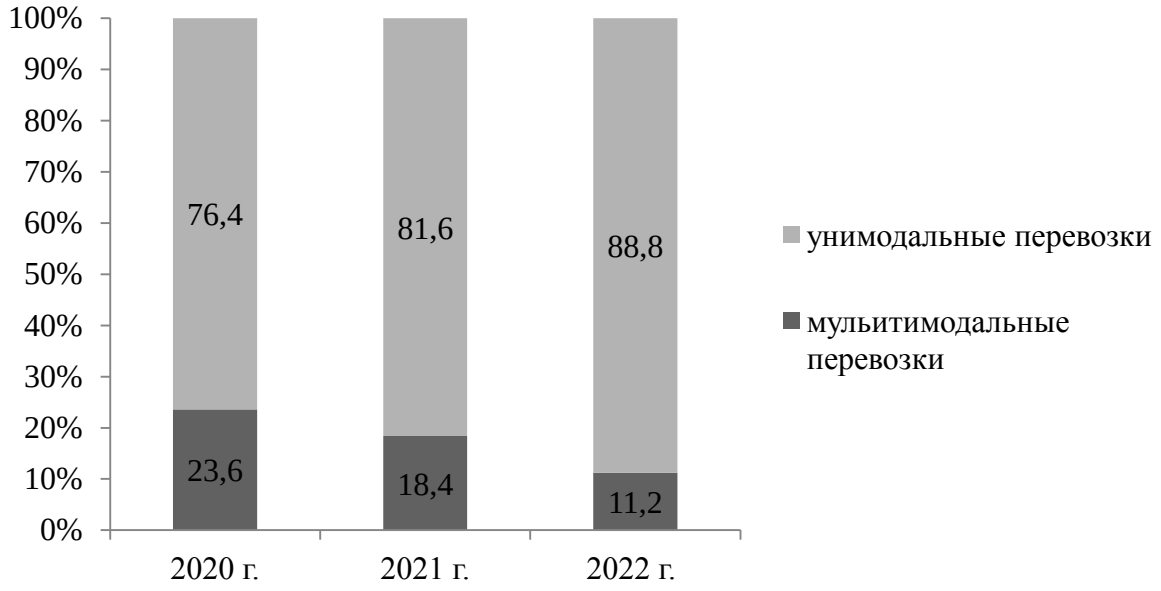

Рисунок 2.23 – Структура организации перевозок при закупке товаров у поставщиков, %

Как показывают приведенные данные, при организации поставок приобретаемой продукции преимущественно используются унимодальные перевозки, доля которых выросла с 76,4% в 2020 году до 88,8% в 2022 году. Данная тенденция связана со снижением импортных поставок, где преимущественно использовались мультимодальные перевозки. Для организации перевозок при закупке товаров привлекаются транспортно-экспедиторские компании.

Таким образом, в ООО ТД «Дионис» реализуется широкий перечень логистических процессов, которые взаимосвязаны друг с другом.

2.3 Оценка эффективности управления логистическим процессами в организации

Оценку эффективности логистических процессов необходимо проводить в разрезе каждого из них.

Оценка эффективности управления закупочными логистическими процессами приведена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Оценка эффективности управления закупочными логистическими процессами в ООО ТД «Дионис»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение 2022 г. от 2020 г.
Доля поставок, несоответствующих договорам по качеству продукции, %	2,3	2,1	1,4	-0,9
Доля заказов, доставленных несвоевременно, %	8,3	7,6	8,1	-0,2
Доля брака в поставленной продукции, %	0,6	0,1	0,1	-0,5

Как показывают приведенные данные, на предприятии наблюдается рост эффективности управления закупочными логистическими процессами. Снижается доля поставок продукции несоответствующего качества с 2,3% в 2020 году до 1,4% в 2022 году. Также происходить снижение доли заказов, доставленных несвоевременно с 8,3% в 2020 году до 8,1% в 2022 году.

Для оценки эффективности управления логистическими процессами на складе были рассчитаны показатели, представленные в таблице 2.7.

Как показывают результаты расчетов, приведенные в таблице, на предприятии наблюдается рост эффективности управления складскими логистическими процессами.

Таблица 2.7 – Оценка эффективности управления складскими логистическими процессами в ООО ТД «Дионис»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение 2022 г. от 2020 г.
Коэффициент использования объема склада	0,73	0,75	0,81	0,08
Удельный грузооборот, т/м^2 (по общей площади склада)	4,69	6,29	6,95	2,26
Удельный грузооборот, т/м^2 (по полезной площади склада)	3,74	5,02	5,54	1,80
Коэффициент механизации складских работ	0,83	0,85	0,85	0,02
Скорость обслуживания транспортного средства при выходящем товаропотоке, ч	6	5	5	-1
Скорость обслуживания транспортного средства при входящем товаропотоке, ч	0,45	0,4	0,4	-0,05
Время обработки одного заказа, ч	2,1	2,3	1,9	-0,2
Коэффициент загрузки устройств погрузки-выгрузки	90,5	92,6	93,1	2,6

Произошло увеличение коэффициента использования объема склада на 0,08. Хотя и незначительный, но наблюдается рост коэффициента механизации складских работ. Также наблюдается рост скорости обслуживания транспортных средств как при входящем, так и при

выходящем транспортном потоке. Более длительное время обслуживания транспортного средства на входящем потоке обусловлено существенно большей грузоподъемностью транспортных средств. Средняя грузоподъемность транспортного средства при входящем потоке составляет 25 тонн, а при выходящем 3 тонны. Стоит отметить очень высокую степень загрузки погрузочно-разгрузочных средств, что может в последующем при росте грузопотока снизить эффективность работы склада.

Эффективность управления транспортными логистическими процессами приведена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Оценка эффективности управления транспортными логистическими процессами в ООО ТД «Дионис»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение 2022 г. от 2020 г.
Доля несостоявшихся поставок, %	3,7	2,9	2,6	-1,1
Точность выполнения транспортных операций по срокам, %	91	93	92	1
Частота поломок автомобиля при доставке продукции потребителю, %	0,3	0,7	0,2	-0,1
Доля поврежденной продукции в процессе транспортировки, %	1,3	2,1	1,8	0,5
Отклонение поставок продукции потребителям от запланированных по срокам поставки, %	8	8	6	-2
Коэффициент использования пробега	0,7	0,8	0,8	0,1

Приведенные данные показывают, что управление транспортными логистическими потоками является эффективным. Так наблюдается снижение доли несостоявшихся поставок с 3,7% в 2020 году до 2,6% в 2022

году. Также ведется работа по обеспечению снижения доли поломок транспортных средств при транспортировке продукции потребителю. Снижается доля холостых пробегов за счет более активного применения кольцевых маршрутных перевозок. В результате коэффициент использования пробега вырос с 0,7 в 2020 году до 0,8 в 2022 году. В то же время в качестве негативного момента следует отметить рост доли поврежденной продукции в процессе транспортировки с 1,3% в 2020 году до 1,8% в 2022 году. Это связано с повышением грузооборота и ростом нагрузки на погрузочно-разгрузочные процессы. Для решения вопосов роста поломок автомобиля с 0,3% в 2020 году до 0,7% в 2021 году руководством компании было принято решение о формировании графика технического осмотра автомобиля с периодичностью 1 раз в 5 дней. Для чего был увеличен штат слесарей на 3 штатные единицы. Также ведется работа по обеспечению своевремнности поставки продукци потребителю. В результате отклонение поставок от запланированных сократилось с 8% в 2020 году до 6% в 2022 году.

Для оценки эффективности управления распределительными логистическими процессами были расчитаны показатели, представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Оценка эффективности управления распределительными логистическими процессами в ООО ТД «Дионис»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение 2022 г. от 2020 г.
1	2	3	4	5
Отклонение выполнения обязательств по срокам, %	1,1	0,7	0,6	-0,5
Время обработки одного заказа, ч	0,7	0,5	0,5	-0,2
Комплектность поставки продукции, %	93	96	98	5

Продолжение таблицы 2.9

1	2	3	4	5
Доля претензионных отзывов в общем объеме поставок, %	2,1	1,6	1,3	-0,8
Интервал запаздывания реакции на изменения спроса, ч	2	2	2	0
Оборачиваемость запасов, обороты	6,4	10,1	13,2	6,7
Оборачиваемость дебиторской задолженности, обороты	2,5	2,2	1,8	-0,7
Темпы роста продаж, %	109,4	118,9	109,3	-0,1
Однодневный товарооборот, тыс. руб./ день	5298,7	6300,0	6885,4	1586,7

Приведенные данные показывают что на предприяти наблюдается рост эффективности управления распределительными логистическими процессами. Так оборачиваемость запасов выросла более чем в 2 раза и составила 13,2 оборота в год. При этом однодневный оборот вырос с 5298,7 тыс. руб. в 2020 году до 6885,4 тыс. руб в 2022 году или на 1586,7 тыс. руб. Комплектность поставки продукции выросла на 5% и составила 98%. Существено сократилась доля претензионных отзывов со стороны клиентов с 2,1% в 2020 году до 1,3% в 2022 году. Также наблюдается снижение длительности обработки одного заказа с 0,7 часа в 2020 году до 0,5 часа в 2022 году.

Для оценки общей экономической эффективности управления логистическими процессами в ООО ТД «Дионис» были рассчитаны следующие показатели, указанные в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Экономическая эффективность управления логистическими процессами в ООО ТД «Дионис»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Абсолютное отклонение 2022 г. от 2020 г.
Получено выручки на 1 рубль логистических издержек, руб.	1,21	1,21	1,25	0,05
Получено чистой прибыли на 1 рубль логистических издержек, руб.	0,01	0,01	0,02	0,01
Рентабельность продаж, %	0,44	0,77	1,33	0,89

Приведенные данные показывают, что в ООО ТД «Дионис» наблюдается тенденция постепенного роста эффективности управления логистическими процессами. Так размер выручки в расчете на рубль логистических издержек вырос с 1,21 руб. в 2020 году до 1,25 руб. в 2022 году. В то же время величина чистой прибыли на рубль логистических издержек выросла с 0,01 руб. в 2020 году до 0,02 руб. в 2022 году или на 0,01 руб. В свою очередь рентабельность продаж выросла с 0,44% в 2020 году до 1,33% в 2022 году или практически в 2,5 раза.

Несмотря на эффективное управление логистическими процессами в ООО ТД «Дионис» были выявлены следующие проблемы, сдерживающие более активный рост эффективности данной подсистемы управления (рисунок 2.24).

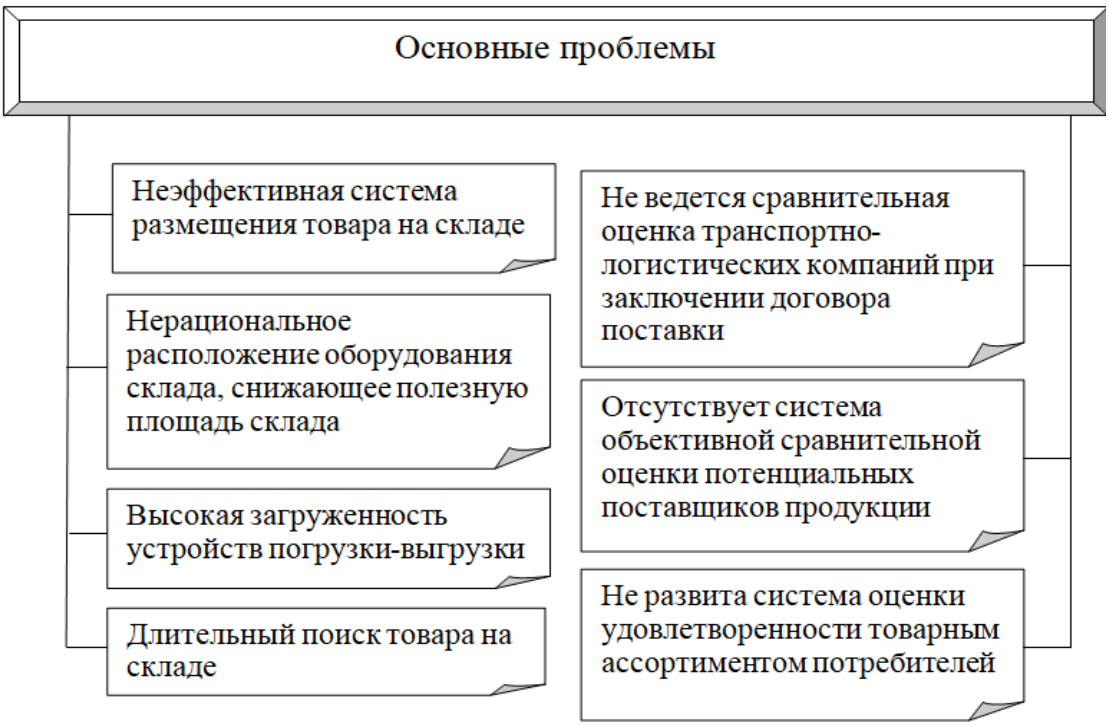

Рисунок 2.20 – Основные проблемы в организации логистических процессов в ООО ТД «Дионис»

Решение указанных на рисунке проблем позволит существенно повысить эффективность управления логистическими процессами в ООО ТД «Дионис».

3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ПРОЦЕССАМИ В ООО ТД «ДИОНИС»

3.1 Предложения по совершенствованию управления складскими логистическими процессами

В целях повышения эффективности управления грузопотоком на складе ООО ТД «Дионис» предлагается приобрести интегрированную информационную систему управления складскими логистическими процессами.

Информационная система управления складскими логистическими процессами открывает следующие возможности (рисунок 3.1).

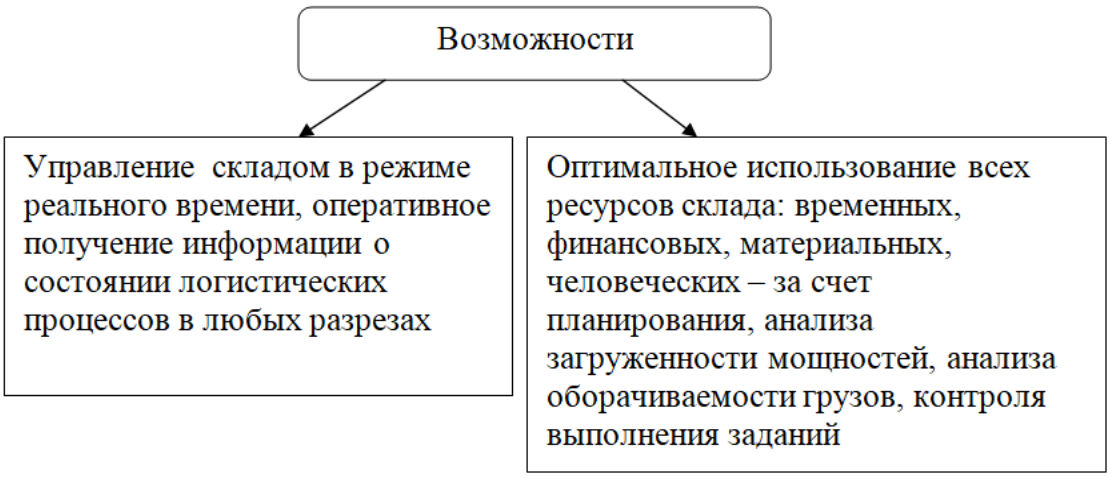

Рисунок 3.1 – Открывающиеся возможности от применения информационной системы управления складскими логистическими процессами

Существующая система информационная система управления в ООО ТД «Дионис» не позволяет в полной мере решить данные задачи.

В настоящее время на российском рынке представлено несколько IT-решений, позволяющих решить, указанные задачи.

Сравнительная оценка наиболее распространенных систем представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Сравнительная оценка информационных систем управления складскими логистическими процессами

Критерии оценки	Информационные системы					
	Qasl	WMS	«ЕКАМ»	«Мой Склад»	Lite Box	Cloud Shop
1	2	3	4	5	6	7
Открытый API, позволяющий дорабатывать программу под индивидуальные потребности клиента	да	да	нет	нет	да	нет
Наличие круглосуточной технической поддержки	нет	да	нет	да	да	нет
Возможность формирования модулей под запросы потребителя	нет	да	да	да	да	да
Экспертный рейтинг программы	6	8	5	7	8	5
Стоимость стандартного пакета, тыс. руб.	550	300	450	350	600	300
Наличие ограничения по количеству пользователей	да	нет	да	да	нет	да

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7
Наличие полнофункциональной демо-версии	да	да	да	да	да	да
Возможность интеграции с «1С торговля»	нет	да	да	да	нет	нет

Таким образом, по совокупности критериев наиболее оптимальной для ООО ТД «Дионис» считаем систему Warehouse Management System (WMS).

В системе реализованы следующие основные складские логистические бизнес-процессы (рисунок 3.2).

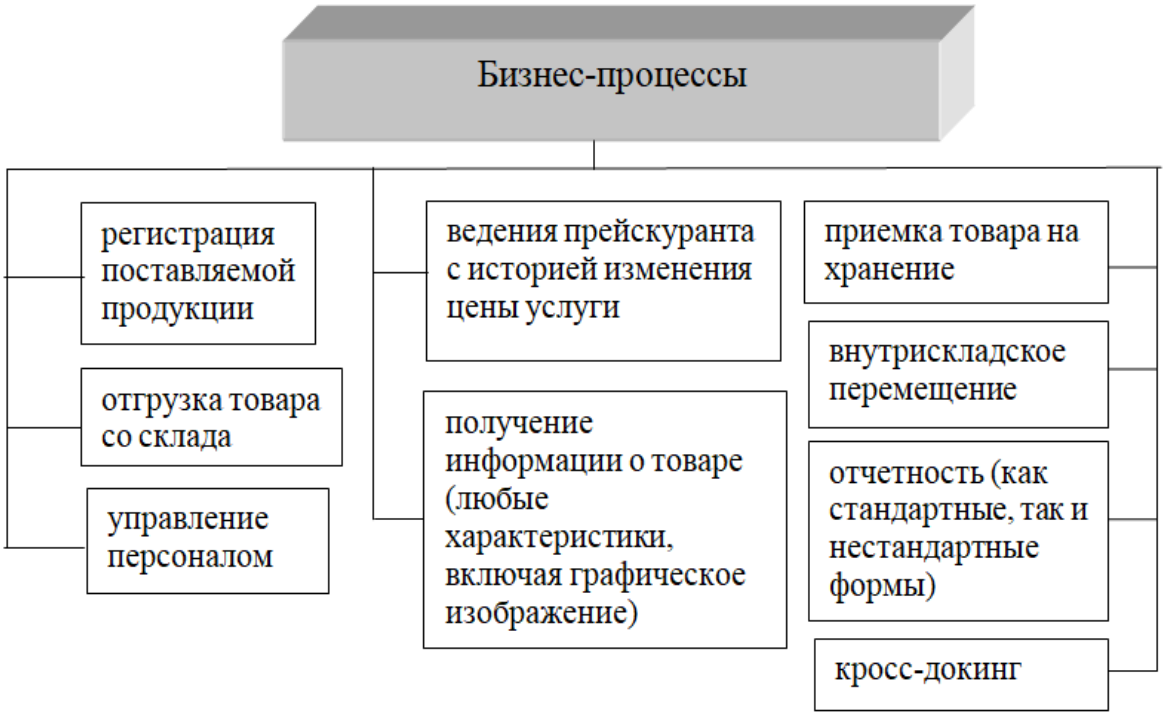

Рисунок 3.2 – Основные складские логистические бизнес-процессы, реализованные в WMS

Есть возможность использования и дополнительного функционала WMS системы, (рисунок 3.3).

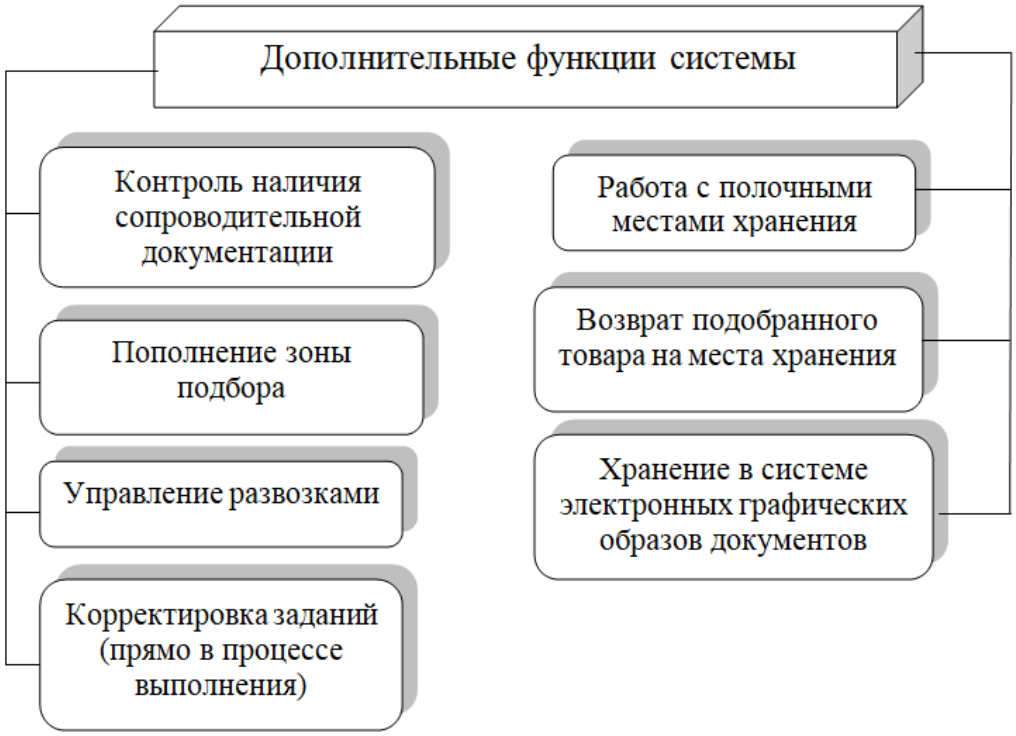

Рисунок 3.3 – Дополнительные функции, реализуемые системой WMS

Среди положительных моментов внедрения данной системы управления хранением можно отметить следующие:

- под управлением WMS системы о товаре, находящемся на складе, известно все, что позволяет осуществлять его скорейшую и правильную обработку;
- склад начинает работать в режиме «реального» времени, и сотрудники склада точно знают, какой товар есть на складе;
- значительно снижается объем «пустых» заданий;
- появляется возможность планировать и контролировать результирующие показатели работы склада на основе оперативной, достоверной и полной отчетности.
- точность учета увеличивается практически до 100%;
- в среднем на 30% увеличивается производительность труда персонала, что позволяет направить высвободившиеся ресурсы на развитие;

− появляется возможность в любой момент времени отследить точное количество товара и место его нахождения, вплоть до паллеты и упаковки;

− реализуется система развернутой отчетности: по товарам, что, куда и когда перемещается, по сотрудникам – можно отследить, что делает, либо делал сотрудник в любой промежуток времени, а также построить расчет для формирования заработной платы;

− увеличивается и емкость склада. Адресное хранение позволяет размещать несколько разных грузов на одной паллете, варьировать высоту стеллажных ярусов.

В ООО ТД «Дионис» WMS системы управления складом послужат для решения сразу нескольких задач организации работы склада. Это и снижение издержек на внутрискладские операции и увеличение пропускной способности склада.

Помимо сокращения числа ошибок, WMS система управления складом позволяет повысить оборачиваемость склада на 7-15% и увеличить коэффициент использования объема на 10-12%.

Основное преимущество WMS системы управления складом – возможность работать с такими объемами товара и таким количеством паллето-мест, с какими невозможно работать без нее. Система управления складом планирует размещение товара, выемку товара, все подборы и любые передвижения товаров по складу. Таким образом, можно получить достаточно жесткую прогнозируемость всех передвижений. Все это не зависит от воли человека и, соответственно, не подвержено ошибкам. Единожды заданные правила, прописанные в программе, в дальнейшем работают в 100% случаев одинаково. Если нужно эти процессы реорганизовать, то достаточно продумать и перепрограммировать систему, после чего процессы будут снова протекать одинаково, с заданной точностью.

На ООО ТД «Дионис» при размещении и укладке товаров в целях рационального использования складских площадей необходимо

совершенствовать логистический процесс на складе по следующим направлениям (рисунок 3.4).

Рисунок 3.4 – Направления совершенствования организации логистического процесса на складах ООО ТД «Дионис»

При работе складов ООО ТД «Дионис» должны быть установлены и реализованы следующие правила работы (рисунок 3.5).

Рисунок 3.5 – Предлагаемые правила работы складов в ООО ТД «Дионис»

Таким образом, предлагаемые принципы и правила позволят повысить управление складской деятельностью и способствовать снижению затрат на его содержание за счет оптимизации работы персонала на складе. Все это приведет к росту экономической эффективности управления складскими логистическими процессами.

3.2 Предложения по совершенствованию управления закупочными логистическими процессами

Как было выявлено в процессе проведенного исследования, система управления закупочными логистическими процессами является эффективной. Однако при этом практически не уделяется внимание оценке потенциальных поставщиков. В настоящее время оценку поставщика проводит специалист по закупкам исходя из собственных субъективных оценок и опыта взаимодействия с той или иной компанией в прошлом.

Выбор поставщика является одним из важнейших логистических процессов, который оказывает влияние на качество и сроки поставки продукции и уровень исполнения договорной дисциплины компанией-поставщиком.

При этом система подбора поставщиков должна с одной стороны быть максимально объективной (основываться на количественных оценках), а другой стороны не вести к существенному увеличению времени по подбору поставщиков товаров.

В ООО ТД «Дионис» предлагается внедрить универсальную систему подбора поставщиков, которую будут использовать все специалисты по закупкам.

Предлагается использовать следующий алгоритм выбора потенциальных поставщиков продукции представленный на рисунке 3.6.

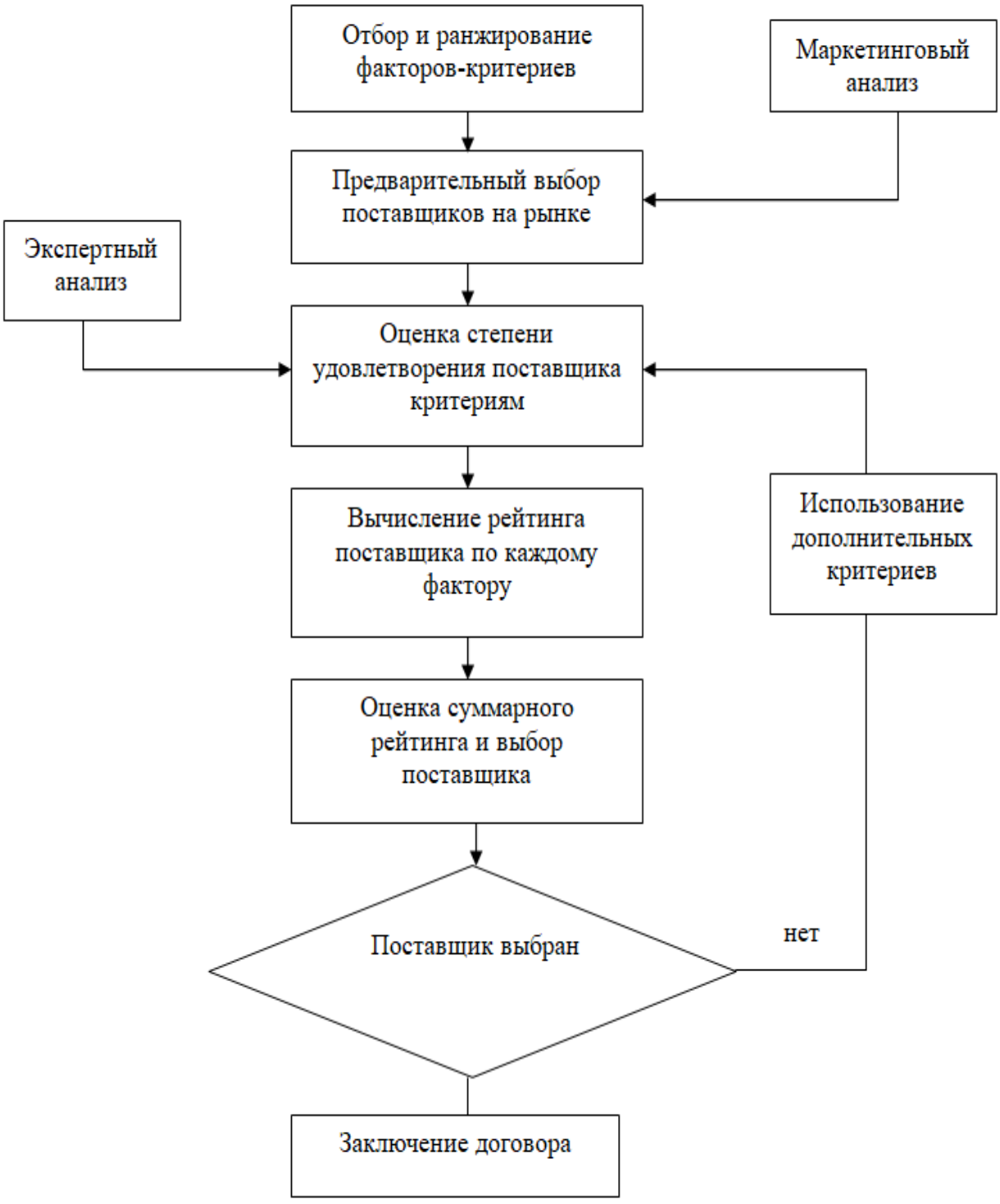

Рисунок 3.6 – Предлагаемый алгоритм выбора поставщика в ООО ТД «Дионис»

При оценке предлагается использовать систему критериев, которую условно можно поделить на три групп:

– технические критерии;

– организационно-экономические критерии;

– психологические критерии.

В технические критерии предлагается включить следующие показатели, представленные на рисунке 3.7.

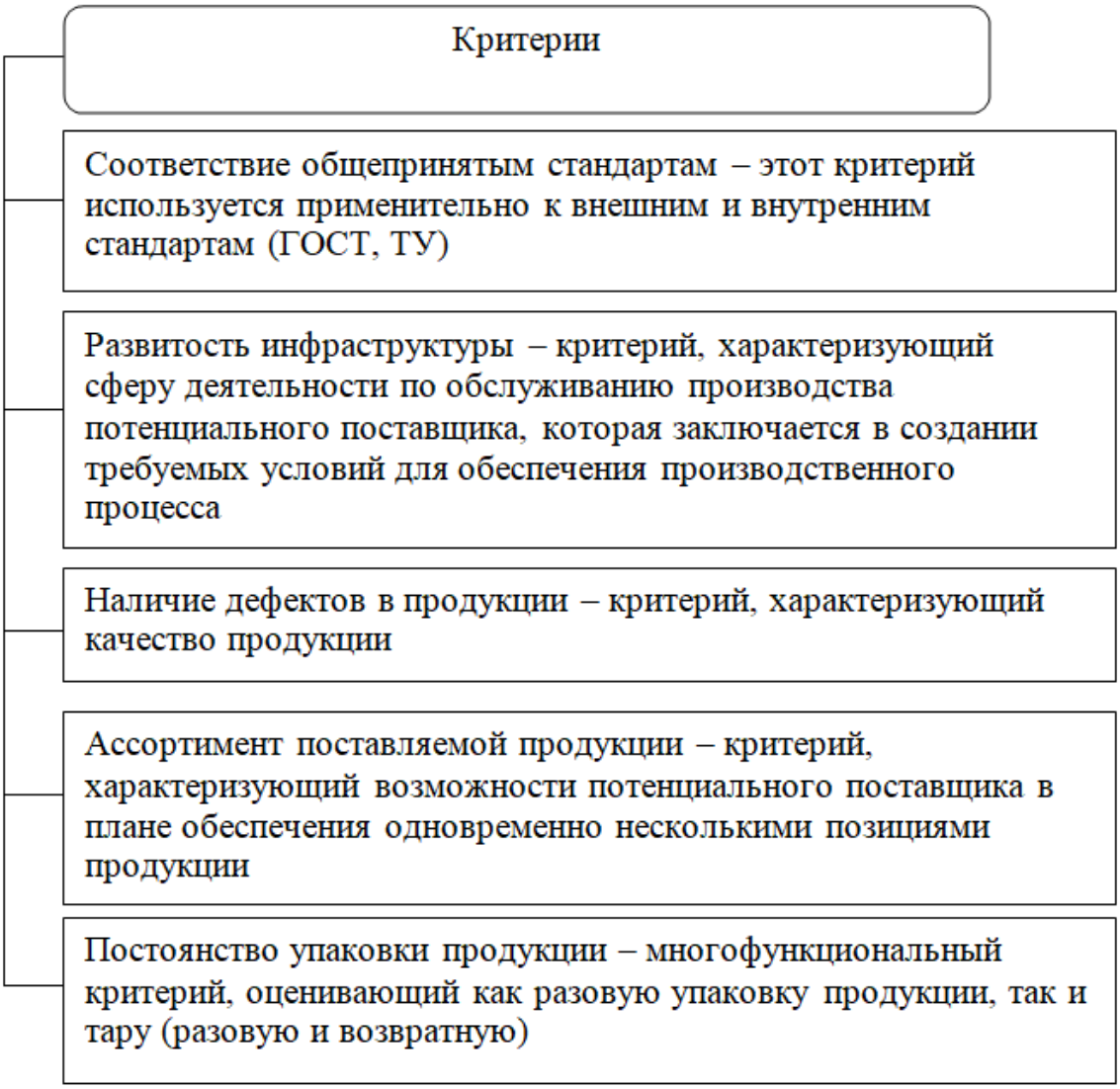

Рисунок 3.7 – Предлагаемые технические критерии отбора потенциальных поставщиков продукции в ООО ТД «Дионис»

Предлагается также следующая совокупность психологических критериев оценки потенциальных поставщиков (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Предлагаемая совокупность психологических критериев оценки потенциальных поставщиков для ООО ТД «Дионис»

Критерии	Содержание критериев
Надежность поставщика	Честность, порядочность, коммуникабельность, открытость поставщика в решении деловых вопросов
Предыдущая история поставщика	Период существования потенциального поставщика на рынке в условиях конкуренции
Репутация	Создавшееся мнение потребителей и партнеров о достоинствах и недостатках поставщика
Степень сотрудничества	Варианты взаимоотношений «поставщик-потребитель», характеризующие уступчивость во взаимных требованиях и пожеланиях
Местонахождение поставщика	Климатические и другие условия расположения потенциального поставщика
Уровень компетентности	Профессиональные навыки и знания представителей поставщика, характеризующие их понятие и представление о продукции, потребителях, рынке, договорных обязательствах
Договорная дисциплина	Выполнение поставщиком в полном объеме всех позиций договорных отношений между поставщиком и потребителем
Уровень взаимодействия	Взаимопонимание между поставщиком и потребителем практически по всем производственно-хозяйственным вопросам

Также предлагается использовать следующие организационно-экономические критерии оценки потенциальных поставщиков (рисунок 3.8).

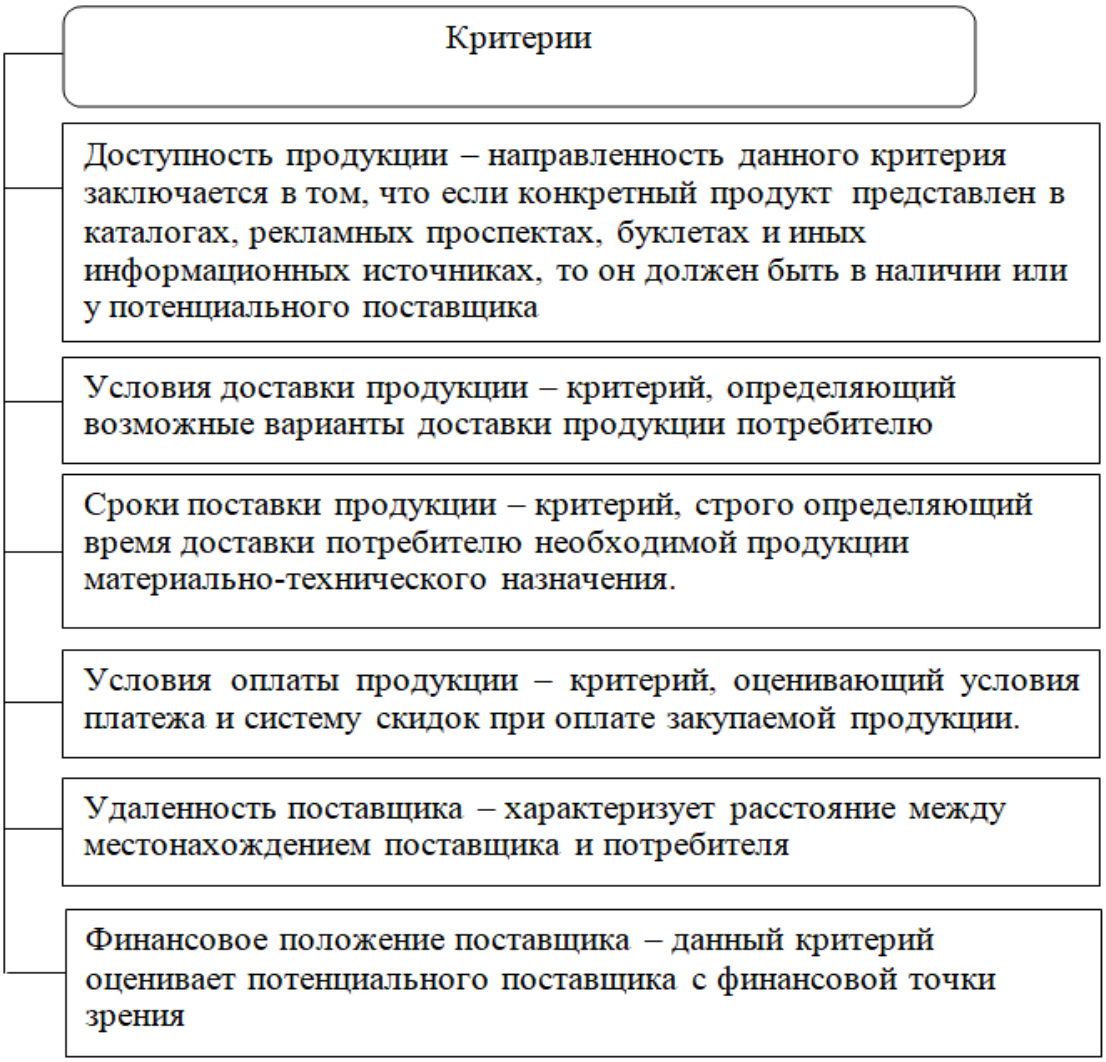

Рисунок 3.8 – Предлагаемые организационно-экономические критерии оценки потенциальных поставщиков

Так как значительная часть критериев носит качественные характеристики, а часть критериев количественные то для приведения их к единой оценке предлагается использовать следующий алгоритм (рисунок 3.9).

К релейным показателям предлагается отнести такие, которые имеют только два показателя: «да» или «нет». Выделение релейных показателей повышает объективность процесса выбора, а также сократить объем работы экспертов. В случае получения отрицательного ответа по данному показателю поставщик из дальнейшей оценки должен быть исключен.

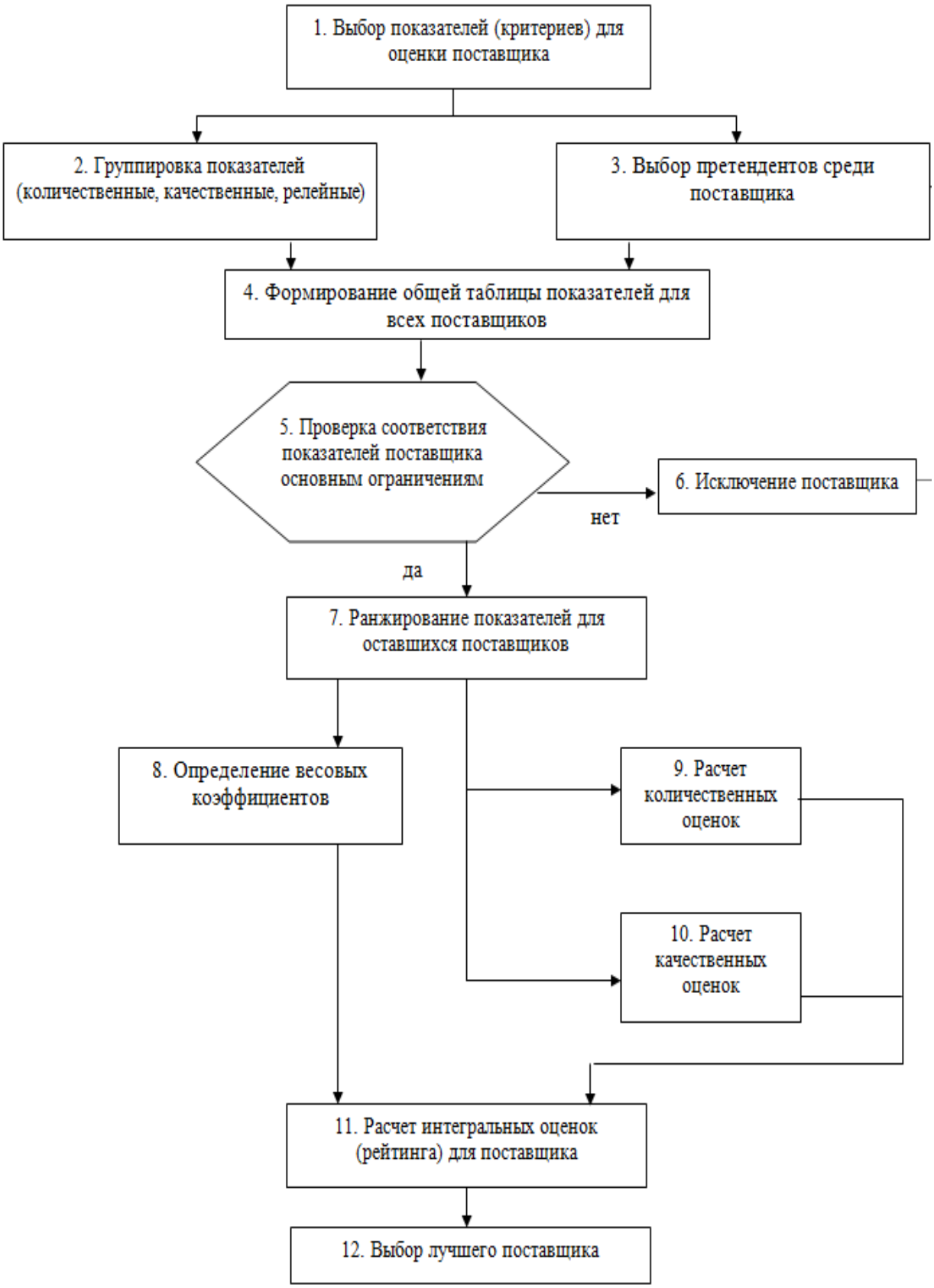

Рисунок 3.9 – Предлагаемый алгоритм выбора потенциальных поставщиков в ООО ТД «Дионис»

При сравнительной оценке количественных показателей и оценки степени их значимости необходимо выбрать эталонное значение (минимальное или максимальное). В случае если в качестве эталонного выбрано минимальное значение, то его делят по каждой компании-поставщику. В случае, если в качестве эталонного выбрано максимальное значение, то все фактические значения, полученные по поставщикам, делят на эталонное значение.

Для определения значений количественных показателей предлагается использовать различные источники информации (отчеты, справочники, прайс-листы, результаты обследований и опросов и т.п.).

Для получения оценок качественных показателей предлагается использовать шкалу желательности, приведенную в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Предлагаемая шкала желательности при оценке качественных показателей

Интервал	Оценка качества	Отметки на шкале желательности	
		Диапазон	Среднее значение
3-4	отлично	более 0,950	0,975
2-3	очень хорошо	0,875-0,950	0,913
1-2	хорошо	0,690-0,875	0,782
0-1	удовлетворительно	0,367-0,690	0,530
(-1)-0	плохо	0,066-0,367	0,285
(-2)-(-1)	очень плохо	0,0007-0,066	0,033
(-3)-(-2)	скверно	менее 0,0007	-

Использование шкалы желательности позволяет свести качественные оценки показателей к количественным.

После этого можно определить значение интегральной оценки путем сложения результатов по количественным оценкам и качественным оценкам.

В качестве оптимального предлагается выбрать того, кто имеет наибольшее значение интегральной оценки.

Таким образом, предлагаемая система оценки позволит наиболее объективно и качественно провести оценку потенциальных поставщиков и соответственно повысить эффективность закупочных логистических процессов.

3.3 Оценка экономической эффективности реализации предлагаемых мероприятий

Каждое из предлагаемых мероприятий будет в различной степени обеспечивать повышение экономической эффективности управления логистическими процессами в компании. Поэтому произведем расчет эффективности каждого мероприятия в отдельности.

Затраты на внедрение системы WMS состоят из приобретения самой системы, а также расходов, связанных с ее установкой и обслуживанием. Согласно данным сайта производителя системы WMS ГК «ФЁСТ» (https://1logistik.ru/wms-sistema) ее стоимость составляет 300 тыс. руб.

На обновление, а также обслуживание системы потребуются затраты ежегодно в размере 10% от стоимости программного продукта (согласно условиям договора), что составит 30 тыс. руб. Установка и наладка системы обойдется для ООО ТД «Дионис» в 90 тыс. руб.

Результаты расчета затрат на приобретение и установку системы WMS приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Затраты на приобретение и установку системы WMS в ООО ТД «Дионис»

Направления расходов	Цена, тыс. руб.
1	2
Приобретение системы	300

Продолжение таблицы 3.4

Направления расходов	Цена, тыс. руб.
1	2
Установка системы	90
Обслуживание системы	30
Итого	420

Таким образом, совокупные затраты на приобретение и установку системы WMS составят 420 тыс. руб.

Благодаря системе WMS могут быть получены следующие результаты (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Изменение показателей скорости обслуживания транспортного средства на складах ООО ТД «Дионис»

Показатели	Факт (2022 г.)	План	Отклонение
Скорость обслуживания транспортного средства при выходящем товаропотоке, ч	5	4	-1
Скорость обслуживания транспортного средства при входящем товаропотоке, ч	0,4	0,32	-0,08

Таким образом, предварительные расчеты показывают, что скорость обслуживания транспортного средства на входящем товаропотоке может быть сокращена на 0,08 часа, а скорость обслуживания транспортного средства на выходящем товаропотоке на 1 час.

Эффективность работы системы WMS. Носит пролонгированный характер и будет способствовать сокращению складских издержек минимум на 2%. Таким образом, экономия затрат может составить исходя из величины складских издержек в размере 100438 тыс. руб. в 2022 году:

100438 тыс. руб. * 2 % = 2009 тыс. руб.

Годовой экономический эффект составит:

2009 тыс. руб. – 420 тыс. руб. = 1989 тыс. руб.

Все произведенные расчеты показывают целесообразность внедрения системы WMS.

На внедрение системы оценки поставщиков потребуются затраты организационного характера и потребуют привлечения к работе начальника отдела закупок и специалистов по закупкам. Совокупность мероприятий по внедрению системы оценки поставщиков, а также время на их реализацию приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Затраты труда на внедрение системы оценки потенциальных поставщиков

Мероприятия	Затраты, час
Определение совокупности критериев оценки потенциальных поставщиков	50
Утверждение критериев оценки потенциальных поставщиков	5
Формирование единой формы оценки и ее автоматизация	100
Разработка механизма сбора информации для оценки потенциальных поставщиков	150
Утверждение механизма сбора информации для оценки потенциальных поставщиков	5
Итого	310

Таким образом, совокупные затраты времени на организацию системы оценки потенциальных поставщиков составят по предварительным расчетам 310 часов.

Исходя из среднемесячной заработной платы сотрудников отдела закупок ООО ТД «Дионис» 87 тыс. руб. стоимость одного часа составит 2175 тыс. руб. В таблице 3.7 приведены расчеты стоимостных затрат на внедрение системы оценки потенциальных поставщиков.

Таблица 3.7 – Стоимостные затраты на внедрение системы оценки потенциальных поставщиков

Мероприятия	Сумма, руб.
Определение совокупности критериев оценки потенциальных поставщиков	108750
Утверждение критериев оценки потенциальных поставщиков	10875
Формирование единой формы оценки и ее автоматизация	217500
Разработка механизма сбора информации для оценки потенциальных поставщиков	326250
Утверждение механизма сбора информации для оценки потенциальных поставщиков	10875
Итого	674250

Таким образом совокупные затраты на формирование системы оценки потенциальных поставщиков составят 674250 руб.

В результате внедрения данной системы могут быть снижены издержки, связанные с формированием страховых запасов. Как отмечают исследователи, практически в 2 раза сократится размер страхового запаса [24], то есть он может быть уменьшен с 5% до 2,5%. Первоначально необходимо оценить среднюю величину страхового запаса за 2020-2022 гг.:

(300713 тыс. руб. + 226829 тыс. руб. + 190947) /3 *5% = 11975 тыс. руб.

Далее необходимо определить планируемый размер страхового запаса:

(300713 тыс. руб. + 226829 тыс. руб. + 190947) /3 *2,5% = 5987 тыс. руб.

Экономия затрат на формирование страхового запаса составит:

11975 тыс. руб. – 5987 тыс. руб. = 5987 тыс. руб.

Экономический эффект составит:

5987 тыс. руб. – 674,3 тыс. руб. =5312,7 тыс. руб.

Результаты оценки общей экономической эффективности от реализации предлагаемых мероприятий представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Экономическая эффективность реализации предлагаемы мероприятий

Показатели	Значение
Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	1094,3
Годовой экономический эффект от реализации мероприятий, тыс. руб.	7301,7
Размер годового экономического эффекта на 1 руб. затрат, руб.	6,67

Таким образом, произведенные расчеты свидетельствуют об экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ООО ТД «Дионис» осуществляет оптовую торговлю напитками и табачными изделиями и продуктами питания.

В результате проведенного исследования было установлено, что ООО ТД «Дионис» является активно развивающимся предприятием. Так выручка от реализации продукции выросла за исследуемый период на 29,95% и составила 2 513 160 тыс. руб., чистая прибыль увеличилась практически в 5 раза и составила 33 416 тыс. руб. Также наблюдается увеличение использования основных ресурсов. Фондоотдача выросла на 145,07 руб., а производительность труда на 4241,68 тыс. руб./чел. При этом рентабельность затрат выросла более чем в 2,5 раза и составила в 2022 году 1,4%.

Логистическая система организации состоит из закупочной, складской, распределительной и транспортной логистик. Управлением закупочными логистическими процессами в ООО ТД «Дионис» занимается отдел закупок. В структуре закупок преобладают товары, заказ на которые размещается каждую неделю. Также было установлено, что в структуре закупок преобладают отечественные поставщики, причем их доля ежегодно возрастает. Данная тенденция связана с разрывом рядом иностранных компаний отношений с российскими партнерами.

Управлением складскими логистическими процессами занимаются сотрудники склада во главе с заведующим складом. На предприятии наблюдается тенденция роста грузооборота складов с 118 685 т в 2020 году до 175 865 т в 2022 году или в 1,48 раза. Сохранность грузов на складах является высокой и составляет с колебаниями по годам более 93%.

Управлением распределительными логистическими процессами занимается коммерческий отдел. Одним из основных распределительных логистических процессов является формирование системы распределения. Система распределения продукции в ООО ТД «Дионис» состоит из двух основных направлений: внутренние потребители и внешние потребители. В

структуре распределения все большую долю занимают поставки внутренним потребителям. Это связано с увеличением как товарооборота, так и самим количеством магазинов сети «Караван» и «Скидкино».

Обслуживающими все логистические процессы в ООО ТД «Дионис» являются транспортные логистические процессы. Управление транспортными логистическими процессами осуществляет транспортный отдел, который возглавляет начальник отдела. В организации преимущественно разрабатываются кольцевые и маятниковые маршрутные перевозки при поставке продукции потребителю. Транспортный отдел компании также управляет организацией поставки продукции от поставщиков. В данном случае организуются мультимодальные и унимодальные перевозки.

На предприятии наблюдается рост эффективности управления закупочными логистическими процессами. Снижается доля поставок продукции несоответствующего качества с 2,3% в 2020 году до 1,4% в 2022 году. Также происходит снижение доли заказов, доставленных несвоевременно с 8,3% в 2020 году до 8,1% в 2022 году.

В результате проведенного анализа был выявлен рост эффективности управления складскими логистическими процессами. О чем свидетельствует рост коэффициента использования объема склада, коэффициента механизации складских работ, а также скорости обслуживания транспортных средств как при входящем, так и при выходящем транспортном потоке.

Управление транспортными логистическими потоками является эфективным. При этом наблюдается снижение доли несостоявшихся поставок с 3,7% в 2020 году до 2,6% в 2022 году. Также ведется работа по обеспечению снижения доли поломок транспортных средств при транспортеровке продукции потребителю. Снижается доля холостых пробегов за счет более активного применения кольцевых маршрутных перевозок.

Наблюдается рост эффективности управления распределительными логистическими процессами. Так оборачиваемость запасов выросла более чем в 2 раза и составила 13,2 оборота в год. При этом однодневный оборот вырос с 5298,7 тыс. руб. в 2020 году до 6885,4 тыс. руб в 2022 году или на 1586,7 тыс. руб. Комплектоность поставки проукции выросла на 5% и составила 98%. Существено сократилась доля претензионных отзывов со стороны клиентов с 2,1% в 2020 году до 1,3% в 2022 году. Также наблюдается снижение длительности обработки одного заказа с 0,7 часа в 2020 году до 0,5 часа в 2022 году.

Несмотря на эффективное управление логистическими процессами в ООО ТД «Дионис» были выявлены определенные проблемы, сдерживающие более активный рост эффективности данной подсистемы управления: неэффективная система размещения товара на складе; нерациональное расположение оборудования склада, снижающее полезную площадь склада; высокая загруженность устройств погрузки-выгрузки; длительный поиск товара на складе; не ведется сравнительная оценка транспортно-логистических компаний при заключении договора поставки; отсутствует система объективной сравнительной оценки потенциальных поставщиков продукции; не развита система оценки удовлетворенности товарным ассортиментом потребителей.

В целях повышения эффективности управления грузопотоком на складе ООО ТД «Дионис» предлагается приобрести интегрированную информационную систему управления складскими логистическими процессами. При оценке предложений на рынке информационных технологий, а также с учетом отзывов покупателей и возможностей синхронизации с автоматизированной системой учета «1С торговля» в качестве оптимальной для ООО ТД «Дионис» считаем систему Warehouse Management System (WMS). В ООО ТД «Дионис» WMS системы управления складом послужат для решения сразу нескольких задач организации работы

склада. Это и снижение издержек на внутрискладские операции, и увеличение пропускной способности склада.

В ООО ТД «Дионис» предлагается внедрить универсальную систему подбора поставщиков, которую будут использовать все специалисты по закупкам. В рамках предлагаемой системы разработан алгоритм отбора поставщиков, а также универсальная методика оценки поставщиков в процессе отбора, предполагающая сведение воедино качественных, количественных и релейных критериев оценки поставщиков.

Предварительные расчеты показали, что совокупные расходы на внедрение предлагаемых мероприятий составят 1094,3 тыс. руб. При этом годовой экономический эффект от их реализации может составить 7301,7 тыс. руб., что в расчете на рубль затрат составит 6,67 руб. Таким образом, предлагаемые мероприятия являются экономически целесообразными.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // СПС «Консультант Плюс» – URL: http://www.consultant.ru/

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая и вторая. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2022. – 416 с.

3. Александров О. А. Логистика: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 217 с.

4. Арьё Д. В., Шепелин Г. И. Системы управления логистическими процессами // Актуальные исследования. – 2021. – № 29 (56). – С. 8-11.

5. Бутрин А. Г. Методы управления логистической системой промышленного предприятия по показателям ресурсосбережения // Логистика сегодня. – 2020. – № 4. – С. 238-243.

6. Бочков П. В. Управление транспортно-логистическими процессами // Экономика и социум. – 2020. – № 10 (29). – С. 104-108.

7. Аникин Б. А Серышев Р. В., Волочиенко В. А. Логистика производства: теория и практика: учебник и практикум для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 454 с.

8. Васильев Г. А. Логистика. – М.: Экономическое образование. – 2021. – 418 с.

9. Григорьев М. Н., Ткач В. В., Уваров С. А. Коммерческая логистика: теория и практика: учебник для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 507 с.

10. Дружина А. К., Милая А. В. Организация и управление логистическими процессами на предприятии // Научно-техническому и социально-экономическому развитию Дальнего Востока России. Тезисы докладов Межвузовской 73-й студенческой научно-практической конференции. – 2019. – С. 117-118.

11. Игуменов И. М., Гагаринская Г. П. Управление логистическими процессами на основе внедрения новых технологий и эффективности труда // Гуманитарный научный журнал. – 2022. – № 2. – С. 119-124.

12. Кириллова Л. Г., Бардасова Э. В. Логистические подходы к управлению бизнес-процессами на предприятиях // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 3.– № 8 (104). – С. 54-58.

13. Клименко Л. В., Зборовская Ю. Л. Управление потоковыми процессами предприятия на основе логистического подхода // Моделирование в технике и экономике. Сборник материалов международной научно-практической конференции. – 2021. – С. 309-311.

14. Лукина Э. А., Третьяченко Т. В. Совершенствование системы управления инновационными бизнес-процессами на основе технологий логистического менеджмента // Инновационные достижения зеленой логистики: международный опыт и российская практика. Материалы международной научно-практической конференции. XIII Южно-Российский логистический форум. – 2021. – С. 297-300.

15. Никонова Д. Г. Особенности организации логистического управления в производственных системах // Экономика: теория и практика. Материалы V международной научно-практической конференции. Институт управления и социально-экономического развития; Саратовский государственный технический университет. – 2020. – С. 26-30.

16. Окунь Е. В., Е. В. Чукасова-Ильюшкина, Е. Г. Замостоцкий Формирование сбытовой политики торгово-промышленной организации нового поколения // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2020. – № 5. С. 48-52.

17. Стругар А. Н. Логистические системы и управление логистикой. – Вестник Приднестровского университета. Серия: Физико-математические и технические науки. Экономика и управление. – 2021. – № 3 (39). – С. 202-206.

18. Стягова М. Ю., Быков В. М. Концептуальные подходы к управлению логистическими процессами // Молодая экономическая

наука. Материалы 63-й научной конференции студентов и магистрантов по экономическим наукам. – 2019. – С. 115-121.

19. Тришкина Н. И. Оценка организации сбытовой политики предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3-1 (80). – С. 1085-1088.

20. Чертыковцев В. К., Юдичева Е. И. Система управления логистическими процессами // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях. Межвузовский сборник статей. – 2019. –С. 179-187.

21. Канке А. А., Кошевая И. П. Логистика: учебное пособие . – М.: ФОРУМ, 2022. – 384 с.

22. Коммерческая логистика: учебное пособие / под общ. ред. Н. А. Нагапетьянца. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 259 с.

23. Конотопский В. Ю. Логистика: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 143 с.

24. Левкин Г. Г. Логистика: теория и практика: учебник и практикум для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 187 с.

25. Леншин И. А. Логистика / И. А. Леншин, Ю. И. Смоляков. – М.: Машиностроение, 2021. – 518 с.

26. Логистика и управление цепями поставок: учебник для академического бакалавриата / под ред. В. В. Щербакова. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 582 с.

27. Лукинский В. С. Лукинский В. В., Плетнева Н. Г. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 359 с.

28. Мельников В. П. Схиртладзе А. Г., Антонюк А. К. Логистика: учебник для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 288 с.

29. Неруш Ю. М., Неруш А. Ю. Логистика: учебник для вузов . – М. Издательство Юрайт, 2022. – 454 с.

30. Носов А. Л. Логистика: учебное пособие. – М.: Магистр, 2021. – 184 с.

31. Промыслов Б. Д. Жученко И. А. Логистические основы управления материальными и денежными потоками. (Проблемы, поиски, решения),. – М.: «Н и Г», 2021 – 329 с.

32. Рахилькин А. В. Логистика фирмы. – Новосибирск: «НГУ» . – 2021. – 237 с.

33. Семененко А. И. Предпринимательская логистика. – СПб.: Политехника, 2019. – 412 с.

34. Сергеев В. И. Управление цепями поставок: учебник для вузов / В. И. Сергеев. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 480 с.

35. Смехов А. А. Введение в логистику. – М.: Транспорт, 2021. – 428 с.

36. Туровец О. Г. Родионова В. Н. Логистика. – Воронеж: ВГТУ. – 2020. – 632 с.

37. Тяпухин А. П. Логистика: учебник для академического бакалавриата. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 386 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Рисунок А 1 - Организационная структура управления ООО ТД «Дионис»

Приложение Б

Расширенная аннотация

«Совершенствование управления логистическими процессами в организации»

Студент: гр. 19ЭМ1 Глебов Никита Сергееви

Руководитель: к.э.н., доцент, главный экономист ООО «ПензаМолИнвест» Бычкова А.П.

Современные условия хозяйствования обусловливают необходимость писка новых инструментов повышения конкурентоспособности и устойчивого развития предприятия. В последние годы в качестве такого инструмента как в науке, так и в практике управления выдвигают концепцию логистики. Активное развитие данной концепции характеризуется постоянным появлением новых логистических технологий оптимизации материального потока, а также инструментов, направленных на активное продвижение продукции или услуг до конечного потребителя.

Логистика представляет собой совокупность процессов организации движения материального и связанных с ним информационного и финансового потоков на пути от первичного источника сырья до конечного потребителя готовой продукции на основе системного подхода и применения экономических компромиссов с целью получения синергетического эффекта.

Эффективное функционирование современной организации невозможно без формирования закупочных, производственных, распределительных, транспортных, складских и информационных логистических процессов. При этом все эти процессы должны быть встроены в единую логистическую систему.

Взаимодействие логистических процессов осуществляется посредством формирования системы управления. Под управлением логистическими процессами понимается воздействия на отдельные бизнес-процессы в

организации, обеспечивающие продвижение материально-технического потока и связанных с ним потоков от момента возникновения потребности в них до момента их удовлетворения.

Таким образом, в качестве объекта управления в логистических системах выступают процессы, которые, связаны с продвижением сырья, материалов, незавершенной продукции, товаров, информации и финансовых ресурсов. В свою очередь субъектами управления выступают службы, несущие ответственность за функционирование указанных процессов.

Исследование системы управления логистическими процессами проводилось в ООО ТД «Дионис», которое осуществляет оптовую торговлю напитками и табачными изделиями и продуктами питания.

Логистическая система организации состоит из закупочной, складской, распределительной и транспортной логистик. Управлением закупочными логистическими процессами в ООО ТД «Дионис» занимается отдел закупок. В структуре закупок преобладают товары, заказ на которые размещается каждую неделю. Также было установлено, что в структуре закупок преобладают отечественные поставщики, причем их доля ежегодно возрастает. Данная тенденция связана с разрывом рядом иностранных компаний отношений с российскими партнерами.

Управлением складскими логистическими процессами занимаются сотрудники склада во главе с заведующим складом. На предприятии наблюдается тенденция роста грузооборота складов с 118 685 т в 2020 году до 175 865 т в 2022 году или в 1,48 раза. Сохранность грузов на складах является высокой и составляет с колебаниями по годам более 93%.

Управлением распределительными логистическими процессами занимается коммерческий отдел. Одним из основных распределительных логистических процессов является формирование системы распределения. Система распределения продукции в ООО ТД «Дионис» состоит из двух основных направлений: внутренние потребители и внешние потребители. В структуре распределения все большую долю занимают поставки внутренним

потребителям. Это связано с увеличением как товарооборота, так и самим количеством магазинов сети «Караван» и «Скидкино».

Обслуживающими все логистические процессы в ООО ТД «Дионис» являются транспортные логистические процессы. В организации преимущественно разрабатываются кольцевые и маятниковые маршрутные перевозки при поставке продукции потребителю. Управление транспортными логистическими потоками является эфективным.

На предприятии наблюдается рост эффективности управления закупочными логистическими процессами. Снижается доля поставок продукции несоответствующего качества с 2,3% в 2020 году до 1,4% в 2022 году. Также происходит снижение доли заказов, доставленных несвоевременно с 8,3% в 2020 году до 8,1% в 2022 году.

В результате проведенного анализа был выявлен рост эффективности управления складскими логистическими процессами. Также наблюдается рост эффективности управления распределительными логистическими процессами.

Несмотря на эффективное управление логистическими процессами в ООО ТД «Дионис» были выявлены определенные проблемы, сдерживающие более активный рост эффективности данной подсистемы управления: неэффективная система размещения товара на складе; нерациональное расположение оборудования склада, снижающее полезную площадь склада; высокая загруженность устройств погрузки-выгрузки; длительный поиск товара на складе; не ведется сравнительная оценка транспортно-логистических компаний при заключении договора поставки; отсутствует система объективной сравнительной оценки потенциальных поставщиков продукции; не развита система оценки удовлетворенности товарным ассортиментом потребителей.

В целях повышения эффективности управления грузопотоком на складе ООО ТД «Дионис» предлагается приобрести интегрированную информационную систему управления складскими логистическими

процессами. При оценке предложений на рынке информационных технологий, а также с учетом отзывов покупателей и возможностей синхронизации с автоматизированной системой учета «1С торговля» в качестве оптимальной для ООО ТД «Дионис» считаем систему Warehouse Management System (WMS). В ООО ТД «Дионис» WMS системы управления складом послужат для решения сразу нескольких задач организации работы склада. Это и снижение издержек на внутрискладские операции, и увеличение пропускной способности склада.

В ООО ТД «Дионис» предлагается внедрить универсальную систему подбора поставщиков, которую будут использовать все специалисты по закупкам. В рамках предлагаемой системы разработан алгоритм отбора поставщиков, а также универсальная методика оценки поставщиков в процессе отбора, предполагающая сведение воедино качественных, количественных и релейных критериев оценки поставщиков.

Расчеты эффективности предлагаемых мероприятий приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Экономическая эффективность реализации предлагаемы мероприятий

Показатели	Значение
Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	1094,3
Годовой экономический эффект от реализации мероприятий, тыс. руб.	7301,7
Размер годового экономического эффекта на 1 руб. затрат, руб.	6,67

Приведенные данные показывают, что совокупные расходы на внедрение предлагаемых мероприятий составят 1094,3 тыс. руб. При этом годовой экономический эффект от их реализации может составить 7301,7 тыс. руб., что в расчете на рубль затрат составит 6,67 руб. Таким образом, предлагаемые мероприятия являются экономически целесообразными.

Ректору ПГУ
А.Д. Гулякову
студент 4 курса ИЭУ
кафедры «МиЭБ»
очной формы обучения
Глебов Никита
Сергеевич

ЗАЯВЛЕНИЕ

Я, Глебов Никита Сергеевич, студент 4 курса очной формы обучения направления подготовки 38.03.02 „Менеджмент" профиль Менеджмент организации, прошу провести проверку с использованием системы «Антиплагиат» бакалаврской работы на тему «Совершенствование управления логистическими процессами в организации», выполненной мной самостоятельно, на содержание элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Я ознакомлен с действующим Стандартом университета «Выпускная квалификационная работа обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры», согласно которому обнаружение плагиата является основанием для недопуска бакалаврской работы к защите и отчисления из университета.

_____ / Глебов Н.С. /

Бакалаврская работа представлена на проверку 18 мая 2023 г.

Научный руководитель _____ / Быкова А.Г.

АНТИПЛАГИАТ
ОБНАРУЖЕНИЕ ЗАИМСТВОВАНИЙ

СПРАВКА

Пензенский государственный университет

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ АНТИПЛАГИАТ.ВУЗ

Автор работы: Глебов Н
Самоцитирование рассчитано для: Глебов Н
Название работы: Совершенствование управления логистическими процессами в организации
Тип работы: Выпускная квалификационная работа
Подразделение: МиЭБ

РЕЗУЛЬТАТЫ

■ **ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ КОРРЕКТИРОВАЛСЯ:** НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ ДО КОРРЕКТИРОВКИ

СОВПАДЕНИЯ	30.04%	СОВПАДЕНИЯ	30.04%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	61.9%	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	61.9%
ЦИТИРОВАНИЯ	8.06%	ЦИТИРОВАНИЯ	8.06%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%	САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 26.05.2023

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 26.05.2023 14:14

Структура документа: Проверенные разделы: содержание с.1, основная часть с.2-70, 75, библиография с.71-74, приложение с.75
Модули поиска: ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley; eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ: аналитика; СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация; Медицина; Диссертации НББ; Коллекция НБУ; Перефразирования по eLIBRARY.RU; Перефразирования по СПС ГАРАНТ: аналитика; Перефразирования по Интернету; Перефразирования по Интернету (EN); Патенты СССР, РФ, СНГ; Модуль поиска "ПГУ"; СМИ России и СНГ; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

Работу проверил: Бычкова Анастасия Петровна

ФИО проверяющего

Дата подписи: 26.05.2023

Подпись проверяющего

Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Ответ на вопрос, является ли обнаруженное заимствование корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего. Предоставленная информация не подлежит использованию в коммерческих целях.

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ОТЗЫВ

НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

Студента Глебова Никиты Сергеевича

на тему «Совершенствование управления логистическими процессами в организации»

Тема выпускной квалификационной работы актуальна ввиду того, что вопросы организации и совершенствования логистической системы на предприятии в современных условиях относятся к числу наиболее приоритетных задач, решение которых позволит повысить конкурентоспособность бизнеса.

Глебов Никита Сергеевич подробно рассмотрел теоретические основы темы исследования, провел анализ организационно-экономического и финансового состояния ООО ТД «Дионис», оценил эффективность управления логистическими процессами в организации, что позволило разработать рекомендации по его совершенствованию.

Глебов Н.С. проявил самостоятельность в процессе работы, работоспособность, ответственность, трудолюбие, творческий подход, сумел правильно организовать рабочий процесс. Студент обладает логическим мышлением, достойно аргументирует и отстаивает свою точку зрения. За время написания выпускной квалификационной работы представлял все материалы в необходимые сроки в соответствии с планом, оперативно реагировал на все указанные руководителем ошибки.

В целом бакалаврская работа соответствует предъявляемым требованиям, может быть рекомендована к защите и заслуживает оценки «хорошо».

Руководитель: Бычкова Анастасия Петровна

кандидат экономических наук, доцент

ПГУ, кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

«21» июня 2023 г. _____

подпись