

**(ОБРАЩАЕМ ВНИМАНИЕ, ЧТО НЕКОТОРЫЕ ФРАГМЕНТЫ РАБОТЫ
ИЗВЛЕЧЕНЫ ИЗ ДАННОГО ДОКУМЕНТА)**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1 Логистическая деятельность предприятия: задачи, функции	6
1.2 Механизм организации логистической деятельности предприятия	11
1.3 Методы оценки эффективности логистической деятельности	15
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «КЕРАМИН»)	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	21
2.2 Анализ функционирования логистической системы предприятия	24
2.3 Проблемы логистической деятельности предприятия	46
ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	47
3.1 Мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ОАО «Керамин»	47
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	51
ПРИЛОЖЕНИЯ	52

ВВЕДЕНИЕ

Постепенное развитие экономики Республики Беларусь в ближайшем будущем невозможно без развития эффективных логистических подходов к деятельности предприятий. Глобальные тенденции глобального экономического развития указывают на то, что формирование рынков спроса ведет не только к развитию рынка производителей. Как результат этого процесса происходит развитие логистики и логистических систем в целом под влиянием различных факторов и причин.

Рост интереса к логистике и логистической деятельности обусловлен потребностями развития бизнеса и национальной экономики Республики Беларусь. Первоначально усилия предприятий по производству продукции были направлены главным образом на снижение стоимости продукции. В настоящее время представлено большое разнообразие товаров и услуг, сложилась ситуация, когда предложение превышает существующий спрос, в результате чего предприниматели и бизнесмены все больше начинают осознавать важность применения принципов и подходов логистики в своей деятельности.

Сегодня невозможно представить себе производственное или торговое предприятие, которое не занимается решением логистических проблем. Логистические системы позволяют оптимизировать функционирование товарных, информационных и финансовых потоков, значительно сократить промежуток времени между покупкой сырья и полуфабрикатов и доставкой готового продукта потребителю, и способствуют резкому сокращению запасов. Качественная организация логистических систем приносит предприятиям следующие выгоды: повышение производительности, сокращение рабочего времени, снижение потерь материалов, более эффективное использование производственных площадей и т.д.

Предприятие, которое не обращает внимания на правильную организацию логистической деятельности столкнется с неизбежными последствиями этого: снижение рентабельности работы и увеличение стоимости продукции, работ, услуг; высокопроизводительный труд и все сопутствующие расходы, связанные с выполнением операций; низкое качество обслуживания клиентов; увеличение затрат на эксплуатацию оборудования; большие затраты времени на обработку грузов, неэффективная организация материальных потоков.

В результате, из-за роста стоимости продукции, работ, услуг предприятие теряет конкурентоспособность, долю рынка, прибыль.

Таким образом, очевидна важность и значимость темы дипломной работы.

Целью дипломной работы является совершенствование логистической деятельности ОАО «Керамин».

Цель исследования определяет постановку и решение следующих задач:

- исследовать аспекты логистической деятельности предприятия;
- рассмотреть вопросы организации и управления логистической деятельностью предприятия;
- изучить методы и методики оценки эффективности логистической деятельности;
- провести анализ построения и функционирования логистической системы предприятия;
- выявить проблемы и недостатки в логистической деятельности предприятия;
- предложить пути совершенствования логистической деятельности ОАО «Керамин»;
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Предметом исследования является логистическая деятельность предприятия.

Объектом исследования является ОАО «Керамин».

Методологическую основу исследования составили как общенаучные, так и специальные методы познания. В процессе исследования и обобщения результатов работы применялись общенаучные методы: экономико-математический, статистический, аналитический, экономического анализа.

Информационной базой исследования являются: учебная литература, материалы интернет-ресурсов, данные предприятия и т.п.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Логистическая деятельность предприятия: задачи, функции

Деятельность любой эффективной экономической системы, которая должна включать логистические системы, требует детального анализа и точного контроля над различными расходами, возникающими в процессе ее функционирования. Современные тенденции в развитии логистики и логистических процессов указывают на то, что бизнес-субъекты прежде всего стремятся обеспечить максимально возможное сокращение и реструктуризацию логистических издержек путем перемещения различных материальных и финансовых потоков во время реализации процессов формирования оптимальные и эффективные цепочки поставок.

Актуальность решения проблем в области повышения эффективности логистической деятельности в значительной степени связана с разработкой экономически обоснованных решений для управления затратами на логистику в цепочках поставок. В современных условиях такие решения разрабатываются под влиянием целой системы гетерогенных факторов, которые включают усиление конкуренции в большинстве сегментов рынка, возросшие требования потребителей к качеству и эффективности поставок товаров и услуг, а также существенное усложнение и дестабилизация условий экономической деятельности предприятия. Прежде всего необходимо определить концепцию деятельности в области материально-технического обеспечения.

Логистическая деятельность - это систематическая работа в области планирования, контроля и управления транспортом, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, осуществляемая в процессе доставки материалов на производство, внутренней обработки материалов, доставка готовой продукции прямому покупателю в соответствии с его интересами и текущими требованиями, а также передача, хранение и аналитическая обработка текущей информации об этих процессах [14, стр. 85].

Логистическая деятельность должна рассматриваться как управление организацией движения материальных потоков в рамках управления единой комплексной системой, включающей различные источники, отдельные этапы переработки и сбыта готовой продукции или товаров; в рамках которого осуществляется переход от локальных задач оперативных подсистем к

реализации общих целей организации. рассматриваемое предприятие осуществляется [18, стр. 102].

Логистическая деятельность предприятия представляет собой комплексную деятельность, осуществляемую с помощью логистических функций, которые, в свою очередь, подразделяются на логистические процессы и логистические операции, состоящая из организованной последовательности отдельных логистических операций, которые позволяют полностью достичь поставленных целей развития логистической системы и всего предприятия в целом [9, стр. 86].

Что касается построения логистических процессов в сфере доставки товаров и изделий от производителя или продавца к потребителю, то наиболее точным определением представляется тот, по которому эта концепция раскрывается через главную цель бизнес-логистики: Логистическая деятельность включает процессы в области своевременной и высококачественной доставки товаров и продуктов от производителя или продавца к потребителю, качественное обеспечение потребителей предприятия на основе доставки его товаров и продукции в нужное место с наименьшими затратами, в результате чего реализуется комплекс функций системы логистики предприятия [21, р. 78].

Таким образом, основываясь на этом определении, предметом исследования логистической деятельности являются организационные и экономические отношения в сфере организации движения товаров на этапах закупки, производства и продажи продукции. Для этого необходимо изучать общие свойства, модели и основные схемы формирования и совершенствования логистических систем. Практическим содержанием такой деятельности является установление точных причинно-следственных связей, факторов и моделей, характерных для процессов перемещения товаров, , который позволит в будущем определить и реализовать на практике наиболее эффективные организационные и экономические методы управления потоками материалов и информации.

Логистическая деятельность, которая формирует конкурентные преимущества предприятия и осуществляется в зависимости от реальной ситуации на рынке, взаимодействует с экономикой и маркетингом предприятия в тесной функциональной связи [12, стр. 45].

На рисунке 1.1 представлено место логистической деятельности в общей экономической системе предприятия.

Система взаимодействия между маркетинговой и логистической деятельностью, показанная на рисунке 1.1, с помощью которой маркетинговые отделы предприятия организационно планируют процессы потока, а департаменты логистики непосредственно участвуют в их оценке и

совершенствовании, позволяет нам полностью раскрыть прибыль на логистику, выраженную в результате деятельности предприятия.

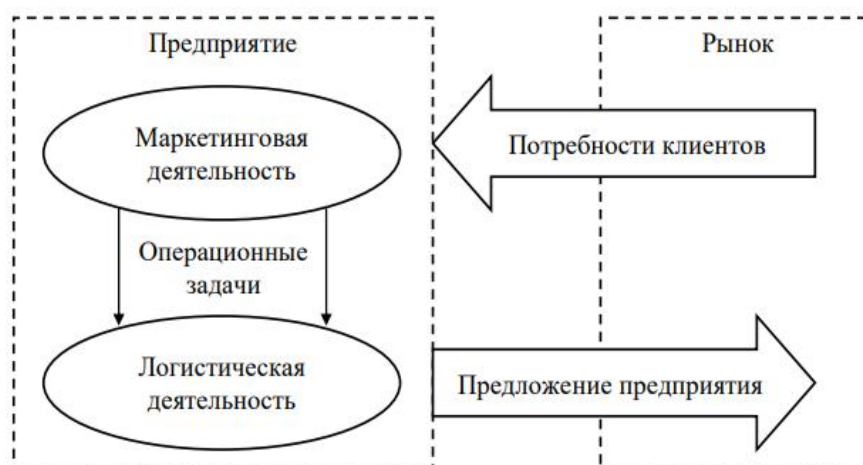


Рисунок 1.1 - Место логистической деятельности в общей экономической системе предприятия

Примечание – Источник: [18, с.102]

Вся система движения продукции предприятия выражена в виде различных показателей уровня обслуживания клиентов: скорость выполнения заказа и их доставка клиентам; высокое качество товаров, наличие разнообразных.

Из этого следует, что основная функция логистической деятельности как неотъемлемой части общей экономической системы заключается в постоянном предоставлении клиентам собственных средств и методов, условий покупки и продажи, определяемых маркетинговыми службами [6, стр. 94].

Как внешние, так и ряд внутренних факторов влияют на логистическую деятельность предприятия. Определение влияния факторов - внешних и внутренних на логистическую деятельность предприятия позволяет оценить эти факторы и разработать систему методик и методов, которые позволили бы максимально использовать благоприятные факторы и уменьшить влияние неблагоприятных факторов. Внешняя среда - определенные условия и факторы, которые влияют на деятельность организации и требуют принятия управленческих решений, направленных на их ликвидацию или адаптацию.

Экзогенные факторы могут быть политическими, экономическими, правовыми, техническими, технологическими, социальными и экологическими [11, стр.].

Внешние факторы, которые оказывают косвенное воздействие или иным образом макроэкологические факторы, называются экономическими, научно-техническими, социальными, демографическими, природно-климатическими и политическими. Однако, несмотря на то, что у них есть понимание

"косвенного" воздействия, степень этого воздействия чрезвычайно значительна, чем, например, влияние факторов микросреды [4, p.85]. Предприятие не может изменить внешние факторы; они должны быть учтены при планировании логистической деятельности, с тем чтобы обеспечить максимально возможную степень эффективности. Путем изменения внутренних факторов предприятие может повысить эффективность своей логистической деятельности [13, стр.].

Внешние факторы включают поставщиков, клиентов, транспортную инфраструктуру, экономические тенденции, научно-технический прогресс, политические и внешнеполитические изменения, климат и географическое положение предприятия, деятельность конкурентов и налоговое законодательство. Внутренние факторы включают в себя развитие распределительной сети и распределительных центров, персонал и их мотивация, организационная структура предприятия, эффективность экономической деятельности предприятия, программное обеспечение, используемое предприятием, а также складское оборудование и технологии.

Концепция логистической системы является одной из основных концепций логистики. Существуют различные системы, обеспечивающие функционирование экономического процесса. Среди них необходимо выделить логистические системы для их анализа и совершенствования. Концепция логистической системы специфична по отношению к общей концепции системы. Системы материально-технического обеспечения характеризуются высокой степенью координации производственных сил, включенных в них для управления сквозными потоками материальных ресурсов.

Логистическая система - это адаптивная система с обратной связью, которая выполняет определенные логистические функции на предприятии. Обычно она состоит из нескольких подсистем и имеет развитые связи с внешней средой. Целью логистической системы является доставка товаров и продукции в заданное место, в необходимом количестве и ассортименте, подготовленных в максимально возможной степени для производства или личного потребления при заданном уровне затрат [15, с. 84].

Управление логистическими системами основано на методе вовлечения отдельных взаимосвязанных элементов в интегрированный бизнес-процесс с целью предотвращения нерациональных потерь материальных, финансовых, трудовых ресурсов. Большинство фирм организовано по традиционному функциональному признаку, не приспособленному для извлечения дополнительных эффектов из логистики.

Для успешного функционирования предприятия совместная деятельность подсистем должна обладать следующими свойствами: стремлением к достижению единой цели, иметь тесную и упорядоченную взаимосвязь между всеми подсистемами предприятия, обладать интегративными качествами, т.е.

обладать способностью поставлять нужный продукт в нужное время потребителю. в нужном месте, необходимого качества и в необходимом количестве, с минимальными затратами, обладают способностью адаптироваться к изменяющимся условиям окружающей среды.

Логистическая система предприятия, обладающая интегративными качествами, отвечает за поставку материалов, весь производственный цикл и продажи готовой продукции, одновременно достигая заранее поставленных целей. Динамично развивающиеся предприятия, использующие логистическую систему, способны быстро реагировать на возникающий спрос, поставляя нужный продукт. Логистическая система должна иметь развитые связи с внешней средой, позволяющие ориентироваться в изменениях, происходящих на рынке. Логистическая система ставит и решает задачу проектирования гармоничных, скоординированных материальных потоков с заданными выходными параметрами. Эту систему отличает высокая степень координации входящих в нее производительных сил с целью управления сквозными материальными потоками [7, с. 93].

По размерам логистическая система может занимать территорию завода или оптовой базы, а может охватывать регион или выходить за пределы государства. Она способна адаптироваться к возмущениям внешней среды, реагировать на неё в том же темпе, в котором происходят события.

Важным моментом является классификация логистических систем. Необходимо различать сложные и крупные системы. Сложная система - это система с разветвленной структурой и значительным количеством взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (подсистем), имеющих различные типы связей, способных сохранять частичную работоспособность в случае выхода из строя отдельных элементов (свойство робастности). Сложные системы делятся на омникаузальные, поведение которых хорошо предсказуемо, и партикаузальные, поведение которых плохо предсказуемо.

Сложная система, структура которой определяется ее целостными свойствами, имеет описание, которое не сводится к описанию набора элементов, а является целостным описанием, которое предоставляет полную информацию о системе и тем самым позволяет прогнозировать ее поведение. Такая система называется омникаузальной. Но есть системы с такой структурой, которая из-за отсутствия достаточной информации определяется только их элементами и взаимосвязями. На уровне целого такая система не может быть описана из-за отсутствия достаточной информации, поэтому ее поведение плохо предсказуемо. Такие системы называются партикаузальными системами [8, с. 104].

Большая система - это сложная система, обладающая рядом дополнительных признаков: наличием подсистем со своим собственным

целевым назначением, подчиненных общему целевому назначению всей системы; большим количеством различных связей (материальных, информационных, энергетических и т.д.); внешними связями с другими системами; наличием из самоорганизующихся элементов системы. Система считается детерминированной, если ее компоненты взаимодействуют точно предсказуемым образом.

При изучении детерминированной системы отсутствует неопределенность. Простая детерминированная система - это система из небольшого числа элементов, которая имеет небольшое количество внутренних связей и характеризуется четко определенным динамическим поведением. Любой логистический процесс, при условии, что он правильно определен, может принадлежать к системам этого класса до тех пор, пока не начнется реальный процесс. Эта система становится вероятностной, как только начинается реальный процесс. Решения, принимаемые логистическим персоналом, и конкретные условия могут приводить к возникновению необъяснимых факторов, поэтому система становится вероятностной.

На основе результатов исследования теоретических аспектов анализа логистической деятельности, можно заключить, что эта деятельность состоит главным образом из различных процессов в области обеспечения клиентов и клиентов предприятия на основе обеспечения доставки его товаров и продуктов к месту, указанному покупателем с минимальными затратами на логистическую инфраструктуру.

1.2 Механизм организации логистической деятельности предприятия

Для систематизации логистических процессов и внедрения логистического менеджмента в повседневную деятельность компании необходимо создать самостоятельное подразделение в организационной структуре компании - службу логистики, которая непосредственно подчиняется руководству компании.

На предприятии с логистической службой все функции, необходимые для эффективного выполнения заказов, объединены в мощный централизованный механизм, который обеспечивает ответственное, комплексное и профессиональное решение проблем практически любой степени сложности. В то же время логистическая служба не заменяет соответствующие структурные подразделения. В организационной структуре предприятия почти все функциональные области взаимодействуют с ИТ, обеспечивая оптимизацию деятельности и устойчивость предприятия. Специалисты службы логистики не сталкиваются с задачей устранения сбоев и

решения возникающих проблем и конфликтных ситуаций; их функция заключается в анализе и координации осуществления крупных блоков задач. Задача управления на основе логистического подхода заключается в координации потребностей операций на межфункциональной основе для достижения глобальной цели предприятия [3, стр. 68]. Одним из подходов к организации работы службы логистики является междисциплинарная коллективная работа, в которой специалисты из различных функциональных подразделений предприятия работают вместе для решения общих задач материально-технического обеспечения предприятия.

Преимущества такой работы:

- совмещение знаний, навыков и способностей сотрудников из различных подразделений предприятия;
- совместное владение (вертикально и горизонтально) задачами и проблемами;
- повышение качества принимаемых решений;
- повышение уровня взаимодействия между специалистами из различных департаментов и развивающей командой. сплочённость;
- ускорение выявления и решения логистических проблем и т.д.

Такие группы могут успешно функционировать и приносить реальную пользу предприятию, если:

- команда состоит из не менее 10 сотрудников,
- группа формируется на добровольной основе,
- он возглавляется специалистом по логистике,
- работа не задерживается по срокам,
- минимальный объем входящей и исходящей документации,
- команда имеет четкие и конкретные цели в области логистики,
- команда получает адекватную обратную связь в результате своей деятельности, и мы говорим не о отдельных членах, а о всей команде в целом.

Важным достижением производственных предприятий является создание специализированной логистической службы на предприятии, позволяющей решать логистические проблемы, стоящие перед предприятием с гораздо большей компетентностью и гибкостью.

Для этого предприятие должно иметь в своем штате специалиста по логистике (или специалистов). Этот специалист должен иметь официальные полномочия для занимаемой должности, которые дают ему право принимать решения, включая кадровые решения (о найме и увольнении его сотрудников).

Руководитель службы логистики должен отчитываться перед одним из заместителей директоров предприятия, а зачастую и самому директору, что дает ему более значимый статус в управленческой иерархии, который является очень важным фактором в отношениях службы логистики с традиционными

функциональными подразделениями предприятия.

Персонал отдела материально-технического обеспечения в своих должностных обязанностях и функциях не отличается от любого другого персонала.

Однако принципы управления этим персоналом имеют некоторые особенности, а именно:

- важно стимулировать независимость и предпринимательство, поощрять творческий подход к решению возникающих проблем и определенную степень риска в процессе принятия решений;

- максимальная близость к процессу обслуживания клиентов - учет заказов и требований клиента - закон для логистика, независимо от пожелания и удобства производственных и функциональных подразделений предприятия;

- лояльность к своей миссии, своему бизнесу, несмотря на обычное и естественное сопротивление функциональных служб, а также их открытое и скрытое сопротивление реальной деятельности логистической службы [24, стр. 3].

Эффективность логистической службы на предприятии оценивается в нескольких областях, в том числе по признакам сокращения сроков выполнения заказов, улучшения обслуживания клиентов, достижения уровня качества продукции до 99%, а также соотношение объема дохода, полученного предприятием за определенный период времени, к затраченному на среднюю численность сотрудников службы материально-технического обеспечения.

Перспективным направлением в области управления логистическими функциями предприятия является привлечение третьих организаций, так называемых логистических посредников, предоставляющих такие услуги, как консалтинг, а также непосредственно вовлеченных в процессы поставок и распределения (торговые фирмы, оптовые и посреднические компании, дистрибьюторы, агенты и т.д.).

Прежде чем принять решение о реорганизации своей организации, руководитель организации должен обратить внимание и проанализировать следующие основные аспекты существующей деятельности, а именно:

Если менеджеры компании посвящают большую часть своего времени исправлению ошибок, а не планируют меры по предотвращению этих ошибок, то управление является неэффективным;

Если руководители в большинстве случаев принимают решения за своих подчиненных, то следует изменить схему выполнения работ и назначить новых людей, ответственных за их выполнение;

Если руководители неоднократно выполняют обязанности других департаментов компании, то им следует предупреждать о строгом соблюдении

их должностных инструкций;

Насколько централизованным является управление в компании.

Процесс продажи сильно страдает, если руководители компании плохо понимают, как распределительная сеть компании зарабатывает деньги;

Если генеральный директор компании удовлетворен общим процессом управления в компании, это является уверенным признаком неизбежного застоя, поскольку всегда есть место для улучшений.

После прояснения этих вопросов руководитель должен подумать о предстоящей реорганизации.

Необходимо помнить, что отсутствие организации на высшем уровне всегда приводит к слабой организации в средних и нижних звеньях управленческой структуры. Одной из важнейших задач службы логистики производственного предприятия является организация процессов управления заказами. Это особенно важно в оптовых компаниях.

Отсутствие четкой схемы получения заказа, его прохождение через различные службы для генерирования ответа клиенту, долговременные процессы координации вопросов ценообразования, условия выполнения заказа, варианты оплаты покупки, методы отправки заказа, определение возможностей и размеров торговых скидок - все это приводит к потенциальной, а чаще, реальной потере клиента. На сегодняшний день разработаны основные правила создания эффективной системы управления заказами [16, стр. 97]. Одним из основных факторов такой системы является наличие единой компьютерной сети в компании, которая соединяет все отделы предприятия: подразделения снабжения, продажи, маркетинг, склад, транспортный отдел, Бухгалтерия и др. Эта компьютерная сеть должна быть оснащена операционной программой класса ERP. Такое программное обеспечение позволяет использовать модуль приложения CRM.

В отсутствие такой поддержки менеджеры по продажам должны иметь четкие инструкции по работе с различными группами клиентов. В частности, они должны иметь список наиболее важных клиентов, которым следует дать конкретные и очень конкретные скидки для размера заказа, для условий оплаты и т.д.. Отсутствие таких четких инструкций приводит к задержкам в выполнении заказа, многочисленным и неэффективным договорам по условиям выполнения заказа, которые в конечном счете могут привести к потере некоторых клиентов. Оценка работы по принятию и выполнению заказа должна всегда начинаться с полной проверки и описания всей цепочки заказов в рамках организации. Цель такой проверки - выявить «дополнительные» звенья в цепочке, наличие дублирования, отслеживание документов на отдельных этапах, т.е. создание как можно более короткой цепи документооборота [28, стр.34].

1.3 Методы оценки эффективности логистической деятельности

Компании, желающие работать на рынке, должны постоянно открывать и формировать новые потенциалы и возможности для создания преимуществ, которые могут обеспечить им долгосрочный рост эффективности и развития.

Одним из способов получения экономического преимущества является снижение затрат во всех возможных областях их производства и максимизация удовлетворенности потребителей за счет более эффективного и рационального потока сырья и товаров. Логистика, понимаемая как современная концепция управления, позволяет достичь таких экономических и рыночных эффектов. Комплексное управление всеми видами деятельности, связанными с материальными потоками, товарами или услугами от источников поставок до потребителей готовой продукции, приносит выгоду в снижении общих затрат, что приводит к лучшим экономическим результатам. Компании используют различные наборы показателей для измерения экономической и операционной эффективности, и наиболее часто используемыми из них являются показатели рентабельности. Условия ведения бизнеса для компаний постоянно меняются, главным образом под влиянием процессов глобализации.

Предприятиям необходимо вносить различные изменения в свои цели и структуры, и они должны обладать навыками для формирования будущего и направлений развития. Бизнес адаптируется к внешней среде, которая накладывает ограничения, а также требует конкретных действий, направленных на рациональное использование ресурсов. Бизнес-субъекты совершенствуются в плане привлечения клиентов для своих товаров или услуг. Они внедряют инновационные идеи в области создания новых продуктов, производственных процессов и организационных изменений, которые повышают качество и эффективность производства или услуги.

Все эти виды деятельности чрезвычайно затратны, но также необходимы для развития или выживания на конкурентном рынке. Внедряя оригинальные и ранее неизвестные изменения, руководство компаний стремится занять лидирующие позиции в области затрат, цен, качества, новых продуктов, новых систем продаж и контактов с клиентами. Компании, которые ищут способы повышения своей прибыльности, будут стремиться внедрять изменения, которые приведут к повышению их привлекательности и прибыльности. Эффективность бизнес-операций является очевидным на современном рынке, и по этой причине бизнес-стратегии всегда будут предполагать возможность достижения большего эффекта по отношению к затратам.

Один из способов получения конкурентного преимущества - это снижение затрат во всех сферах их производства и максимизация

удовлетворения потребителей за счет более эффективного и рационального потока сырья и товаров. Логистика, понимаемая как современная концепция управления, является источником получения таких экономических и рыночных эффектов.

Комплексное управление всеми видами деятельности, связанными с материальными потоками, товарами или услугами от источников поставок до потребителей готовой продукции, приносит выгоду в снижении общих затрат и, таким образом, обеспечивает большую эффективность по отношению к другим хозяйствующим субъектам, предприятиям или процессам.

Суть процесса управления логистикой заключается в рационализации деятельности компании в области интегрированных потоков товаров и информации, при которой поставленные цели направлены на эффективность за счет минимизации затрат, а стратегии ориентированы на время, гибкость, качество и инновации. Реализация целей компании зависит от степени использования ее потенциала. Эти активы позволяют вести бизнес-деятельность, достигать конкурентных преимуществ и реализовывать принятые экономические предположения, которые чаще всего проявляются в виде прибыли и развития компании. Растущая конкуренция постоянно предъявляет к предприятиям новые требования с точки зрения новых продуктов, их качества, а также издержек и цен. Это все больше усложняет управление. Принятые цели и стратегии действий позволяют рассматривать логистические концепции как детерминанты эффективности управления предприятием.

Логистика как концепция современного управления ориентирована на интеграцию всех логистических функций и процессов и позволяет не только эффективно координировать все физические потоки товаров и услуг, но и имеет возможность решать проблемы и использовать потенциал эффектов в оперативной и стратегической деятельности предприятия.

Логистика, в силу своей важности для компании, а также ролей и задач, которые она выполняет, должна постоянно развиваться, открывать и формировать новые возможности и способность создавать преимущества, обеспечивая тем самым развитие компании и ее сотрудничество с другими субъектами, адаптируясь к динамичным изменениям в экономической среде.

Современный экономический субъект будет осуществлять «творческое разрушение», создавая новые цепочки создания стоимости, которые должны обеспечить более быструю и качественную доставку, а также более дешевые продукты и услуги.

Процесс формирования и использования логистики в компании включает комплексные действия, направленные на улучшение структуры логистических сетей, а также экономических и рыночных эффектов во всей системе создания и доставки товаров.

Это означает, что в центре комплексного управления бизнесом, особенно стратегического управления, должны быть систематические процессы улучшения существующих и открытия новых логистических возможностей и способностей, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности компании.

Опыт и экономические результаты лучших хозяйствующих субъектов отрасли показывают, что формирование функций процессов и инструментов логистики в интеграционных аспектах в масштабе всей системы управления предприятием должно осуществляться системно. Это отражается в переоценке логистических предпосылок – от операционного подхода, ориентированного на управление логистической деятельностью, к системной концепции ориентированного управления предприятием, в которой логистика является основным критерием управления. Активная национальная и глобальная конкуренция в сферах бизнеса меняется очень динамично и решительно. Изменения в поведении потребителей и широкий доступ к информации и новым технологиям обуславливают необходимость разработки нового подхода к текущей концепции и организации цепочки поставок.

Изменения, происходящие в среде компании, сегодня многогранны, они затрагивают все ее сферы и уровни функционирования, вынуждают к определенной трансформации и адаптации к структуре и потенциалу этой среды. Изменения, внедряемые компанией для улучшения процессов, структуры, продуктов или инноваций, необходимы и незаменимы для сохранения рыночной позиции. Это связано с ростом операционных расходов и риском потери будущей прибыли.

Ведение бизнеса связано с принятием рисков, и новое начинание не всегда гарантирует ожидаемый экономический эффект. Иногда оно может даже принести компании убытки. Поэтому менеджеры компаний применяют те концепции управления, которые будут наиболее оптимальными для них с точки зрения их компании. Рационализация логистических процессов может обеспечить конкурентное преимущество на рынке за счет снижения затрат на производство, потоки товаров и услуг, а также запасов и повышения качества услуг. Использование соответствующих стратегий и концепций для управления предприятием – это лишь введение в бизнес-операции, осуществляемые на глобальном, конкурентном рынке. Финансовые и экономические результаты должны постоянно контролироваться в связи с быстро меняющимися внешними условиями.

Растет спрос на экономическую информацию, касающуюся как изменений в окружающей среде, так и процессов, реализуемых внутри предприятий. Значительная часть этой информации получается в результате анализа результатов, достигаемых предприятием, а также имеющихся у него

ресурсов и их использования. Разработанная логистическая система на предприятии или в отрасли, направленная на ограничение или даже устранение определенных групп затрат, должна постоянно проверяться и совершенствоваться. Постоянные и быстрые изменения на рынке с точки зрения продуктов, цен, качества или даже стратегии конкуренции требуют изменений в концепциях управления цепочками поставок. Однако невозможно создать модель логистической системы и рационализировать ее без надлежащих исследовательских инструментов.

Несомненно, что повышение операционной эффективности компании за счет сокращения сроков доставки, сокращения запасов, эффективного сбора и быстрого доступа к информации способствует снижению производственных затрат, повышению рентабельности и, следовательно, конкурентоспособности бизнеса. Однако остается вопрос о методах количественной оценки прибыли в результате совершенствования этих областей управления логистикой.

Эффективность - важная экономическая категория и показатель результативности деятельности любой компании, используемый для анализа деятельности компании, а также для оценки эффективности логистических процессов.

Успех планируемых бизнес-проектов будет зависеть от эффективности и результативности логистических процессов, поэтому анализ и измерение эффективности логистической деятельности крайне важны. Управление логистическими процессами, несомненно, способствует снижению производственных или сервисных затрат и, следовательно, повышению рентабельности бизнес-операций.

Измерение эффективности имеет решающее значение для повышения эффективности и результативности компании, а также цепочки поставок.

Обзор литературы показывает, что наиболее используемыми моделями для измерения эффективности логистики являются следующие:

1. Ключевые показатели эффективности (далее - КРІ) можно определить как набор показателей, используемых для измерения успеха компании посредством измерения результативности конкретного вида деятельности или процесса. Основываясь на значениях показателей, менеджер может решить, какие действия необходимо предпринять для повышения эффективности конкретной области. Фактически, определение приоритетов заданного набора КРІ является критическим элементом в улучшении управления цепочкой поставок.

Наиболее важными факторами, связанными с логистическими процессами, являются: качество, своевременность, логистические затраты, производительность и мощность. Атрибут качества связан как с качеством процессов, так и с качеством продукта по всей цепочке поставок; он необходим

для измерения уровня удовлетворенности клиентов. Атрибут своевременности связан со временем реагирования цепочки поставок, необходимым для удовлетворения потребностей клиентов. Атрибут мощности связан с эффективностью использования ресурсов. Поэтому ключевые показатели эффективности (KPI) можно использовать для оценки эффективности конкретного процесса цепочки поставок.

2. Модель сбалансированной системы показателей (далее - BSC) – это модель оценки эффективности, основанная на сбалансированном подходе к финансовым и нефинансовым показателям. Традиционные показатели эффективности не полностью отражают реальную эффективность компании. Нефинансовые показатели так же важны, как и финансовые, при анализе развития компании, поскольку они влияют на удовлетворенность клиентов, а также на рационализацию внутренних процессов и, таким образом, обеспечивают повышение эффективности компании, инновационность ее продуктов и экономических процессов. Эти показатели очень важны для конкурентоспособности компании; фактически, они позволяют менеджерам учитывать все показатели эффективности и оценивать, можно ли добиться улучшения в определенной области, не влияя на эффективность других областей.

3. Модель бизнес-совершенства (далее - EFQM) – это инструмент контроля качества, обеспечивающий достижение запланированных экономических результатов.

4. Модель «Призма эффективности». Эта модель рассматривает взаимоотношения между различными субъектами, участвующими в процессах в цепочке поставок. Заинтересованные стороны являются ядром модели, которая рассматривает пять различных (но взаимосвязанных) перспектив эффективности: удовлетворенность заинтересованных сторон, стратегии, процессы, способности, вклад заинтересованных сторон.

5. Модель «Справочник по операциям в цепочке поставок» (далее - SCOR) – наиболее используемая модель в управлении оценкой эффективности цепочки поставок. Это позволяет компаниям систематически анализировать эффективность своей цепочки поставок, улучшая коммуникацию между различными ее участниками. При этом модель имеет иерархическую структуру, характеризующуюся тремя уровнями, для каждого из которых процессы (разделенные на области: надежность, оперативность, гибкость, стоимость и ресурсы) определяются с уровнем детализации, который увеличивается от уровня 1 до уровня 3.

Процессы, связанные с каждым уровнем:

1) поиск, заказ и получение сырья и продукции.

2) изготовление, производство, ремонт, модификация или переработка материалов и продукции.

3) доставка, получение, программирование, прием, упаковка и доставка продукции, заказанной клиентами.

4) возврат, управление логистикой возврата продукции и товаров, не подходящих для продажи и упаковки. Одновременно оптимизируется сеть и производительность каждого региона, а затем и цепочки поставок в целом.

Таким образом, ведение любого бизнеса требует измерения его эффективности, и это необходимая процедура, позволяющая рационально распределять имеющиеся ресурсы. Высокая эффективность деятельности является веской причиной для ее дальнейшей интенсификации, в то время как низкая эффективность – предупреждающий сигнал, указывающий на ее ограничение или даже прекращение. Концепция управления логистическими процессами позволяет компании достигать экономических и рыночных эффектов за счет того, что она комплексно охватывает все взаимосвязанные виды деятельности, связанные с материальными потоками, товарами и услугами, от источников поставок до потребителей готовой продукции, что позволяет снизить общие затраты и, таким образом, обеспечивает большую эффективность по отношению к другим бизнес-субъектам, проектам или процессам.

Эффективность логистической деятельности можно оценить с помощью показателей и индикаторов, представленных в статье, с учетом процессов фаз потока (снабжение, производство, распределение) и логистических функций (транспортировка, хранение, эффективность работы логистических работников, координация спроса).

ГЛАВА 2

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ОАО «КЕРАМИН»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ОАО «Керамин» - одно из крупнейших в Восточной Европе, современное, динамично развивающееся предприятие, специализирующееся на производстве керамической плитки, санитарной керамики, керамического кирпича, керамогранита. История предприятия началась в 1950 годах, когда Минский кирпичный завод № 10 выпустил первую партию продукции. Тогда это был строительный кирпич. За 70 лет мы выросли в одно из самых известных, технологически продвинутых и крупных производств Беларуси и одного из старейших и узнаваемых производителей керамической плитки в СНГ.

ОАО «Керамин» сегодня - это предприятие, представляющие собой современный стиль и дизайн, который создает новую эстетику восприятия интерьера, это надежное и доступное качество, это престиж и достоинство выбора. ОАО «Керамин» является надежным партнером для бизнеса, который ориентирован на долгосрочное и стабильное сотрудничество, ответственным производителем, который обеспечивает экологически чистое производство, заботится о сохранении окружающей среды и рациональном использовании природных ресурсов.

Миссия и ценности компании - фундамент, на котором строится весь бизнес. Они помогают нам создавать единую культуру, направляют усилия сотрудников в одном направлении и вдохновляют их на достижение высоких целей.

Миссия компании - создавать доступные решения для красивой жизни. И ОАО «Керамин» делает все возможное для его реализации.

Ценности - это принципы, которыми руководствуется компания при выполнении любых действий в работе, поиске и выборе решения.

1. Первая ценность ОАО «Керамин» - забота о клиенте.

Клиенты делают существование компании оправданным; без клиентов нет бизнеса. ОАО «Керамин» заботится о потребностях как внешних клиентов - покупателей, так и внутренних клиентов - коллег. В своей работе ОАО «Керамин» делает все возможное для постоянного улучшения отношений с клиентами, внутренними и внешними.

2. Любите свой бизнес. Работа с клиентами не всегда легкая, но очень интересная! ОАО «Керамин» любит общаться, любит помогать клиентам находить

правильные решения, ОАО «Керамин» любит творить красоту - все это невозможно сделать качественно без вдохновения.

3. Будьте уверены в себе и своей команде.

4. Развитие и достижение совершенства. ОАО «Керамин» не стоит на месте, а постоянно движется вперед. ОАО «Керамин» имеет все условия для профессионального и личностного роста для себя и своих команд. Компания предоставляет все возможности для профессионального развития тем, кто этого очень хочет.

5. Будь настоящим и открытым. ОАО «Керамин» всегда честно перед собой, своими клиентами, партнерами и сотрудниками. Честность и открытость позволяют нам поддерживать доверие и дружескую атмосферу. ОАО «Керамин» не умалчивает о проблемах, которые могут навредить компании или коллегам. Любой вопрос можно и нужно всегда обсуждать с менеджером.

Основные показатели финансово–хозяйственной деятельности ОАО «Керамин» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные финансово–экономические показатели деятельности ОАО «Керамин» за 2022 – 2024 гг.

Показатели	2022 год	2023 год	2024 год	Откло- нение 2023 г. от 2022 г.	Откло- нение 2024 г. от 2023 г.	Темп роста 2023 г. к 2022 г.,%	Темп роста 2024 г. к 2023 г.,%
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	1472493	1616751	1773038	144258	156287	109,8	109,7
Себестоимость реализованных товаров продукции, работ, услуг, тыс. руб.	1184437	1332306	1368179	147869	35873	112,5	102,7
Затраты на 1 р. реализованной продукции (стр. 2: стр. 1), р.	0,80	0,82	0,77	0,02	-0,05	102,4	93,6
Прибыль от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб.	181672	176743	290175	-4929	113432	97,3	164,2
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	13662	132068	22007	118406	-110061	966,7	16,7
Чистая прибыль, тыс. руб.	2674	99651	8235	96977	-91416	3726,7	8,3

Примечание - Источник: собственная разработка на основании данных предприятия (приложения Б-В).

Проанализировав данные показатели, можно сделать вывод, что в 2024 г. предприятие улучшило свою работу и достигло высоких финансовых результатов. В 2024 г. выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг выросла на 156287 тыс. руб. или на 9,7 %, при этом рост себестоимости составил 35873 тыс. руб. или 2,7 %. Снизилась затраты на рубль произведенной продукции на 0,05 р. Прирост прибыли от реализации составил 113432 тыс. руб. Прибыль до налогообложения снизилась в 2024 г. на 110061 тыс. руб.

Согласно Инструкции о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования от 27 декабря 2022 г. № 140/206, в качестве критериев для оценки финансового состояния предприятия используются следующие показатели:

- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.
- коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Результаты расчета коэффициентов платежеспособности ОАО «Керамин»

Показатель	на 01.01.2024	на 01.01.2024	Отклоне ние	Нормативное значение коэффициента
Коэффициент текущей ликвидности К1	2,01	3,61	1,6	$K1 \geq 1,5$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами К2	0,5	0,72	0,22	$K2 \geq 0,2$
Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами К3	0,3	0,24	-0,06	$K3 \leq 0,85$

Примечание - Источник: собственная разработка на основании данных предприятия (приложения Г).

Анализ коэффициентов платежеспособности ОАО «Керамин» показал, что в 2024 г. наблюдается рост коэффициента текущей ликвидности с 2,01 до 3,61. Рост коэффициента текущей ликвидности говорит о том, что способность оборотных активов покрыть краткосрочные обязательства повышается.

Значение коэффициента текущей ликвидности соответствует нормативному, что свидетельствует о достаточности готовых средств платежа.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами увеличился в 2024 г. на 0,22 п. до 0,72 и характеризует достаточность у организации собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости.

Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами соответствует нормативному значению и составляет 0,5 в 2023 г. и 0,24 в 2024 г. и характеризует способность организации рассчитаться по своим финансовым обязательствам после реализации активов.

Таким образом, можно сделать вывод, что в 2022–2024 гг. деятельность ОАО «Керамин» была успешной. Предприятие добилось высоких финансовых показателей и является финансово устойчивым.

2.2 Анализ функционирования логистической системы предприятия

В ОАО «Керамин» для организации логистической деятельности создано управление логистики.

Основные задачи, функции управления логистики (таблица 2.3), порядок взаимодействия с другими структурными подразделениями, а также обязанности начальника управления и критерии оценки работы управления закрепляются Положением об управлении логистики, последняя редакция которого была принята 20.12.2024 г.

Таблица 2.3 – Функции логистики, применяемые на ОАО «Керамин»

Функции логистики	Наименование структурного подразделения	Должность работника, выполняющего функцию	Должностные обязанности в связи с выполнением функции
1	2	3	4
Управление закупками	Отдел закупок	Специалист по закупке	выбор поставщиков материальных ресурсов, планирование потребности в ресурсах, определение рациональных сроков и объемов поставок, выбор форм поставок и товаропроводящих путей, выбор типов транспорта для доставки материальных ресурсов.
Управление транспортировкой	Отдел транспортной логистики	Специалист по транспортировке	выбор перевозчика и экспедитора, выбор вида транспорта, определение рациональных маршрутов, подбор транспортного средства под определенный вид груза.
Управление запасами	Отдел по управлению запасами	Специалист по запасам	создание, контроль и регулирование уровня запасов в снабжении, производстве и сбыте.
Управление складской логистикой	Отдел складской логистики	Оператор WMS	полный документооборот, идентификацию местоположения товара на складе, приемка товара на склад, постановка товара на места хранения; формирование сопроводительной документации, инвентаризация,; отгрузка товара.

1	2	3	4
Управление складом		Специалист по приемке ТМЦ	Проверка количества и качества приемки и отгрузки продукции
Управление логистического сервиса	Отдел сервисной логистики	Специалист по документообороту, специалист по опер. учету	Организация движения ресурсов для оказания услуг потребителям

Примечание- Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

На ОАО «Керамин» для управления логистическими процессами используется программный продукт «1С:Предприятие». Для управления логистическими процессами используется оболочка «1С:Торговля и Склад».

Закупки товаров (работ, услуг) в ОАО «Керамин» проводятся согласно Положению о закупках, разработанному в соответствии с Постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 229 от 15.03.2012 г. «О совершенствовании отношений в области закупок товаров (работ, услуг) за счет собственных средств».

Положение применяется при проведении закупок за счет собственных и бюджетных средств товаров, в том числе сырья, материалов, комплектующих изделий, рекламной продукции, а также работ и услуг для осуществления предпринимательской деятельности, предусмотренной Уставом общества.

Положение не распространяется на закупки товаров (работ, услуг) при строительстве объектов, закупки инструментария, техоснастки, агрегатов, узлов, запасных частей и расходных материалов к технологическому оборудованию, а также закупки оборудования.

Основанием для проведения закупок является годовая и (или) ежемесячная потребность в товарах, в том числе сырье, материалах, комплектующих, работах и услугах сформированная на основе плана производства автомобильной техники и заявок на закупку материалов для ремонтно-эксплуатационных нужд, опытно-промышленных партий новых материалов, утвержденных в установленном порядке.

ОАО «Керамин» разработан и утвержден Стандарт системы менеджмента качества управления закупками. Стандарт устанавливает порядок обеспечения ОАО «Керамин» необходимыми товарно-материальными ценностями, работами и услугами.

Требования стандарта обязательны для применения руководством ОАО «Керамин», руководителями и специалистами структурных подразделений, участвующих в закупках товарно-материальных ценностей, работ и услуг, необходимых для производства продукции ОАО «Керамин» и поддержания

инфраструктуры в рабочем состоянии. Стандарт разработан в соответствии с требованиями п.8.4 СТБ ISO 9001.

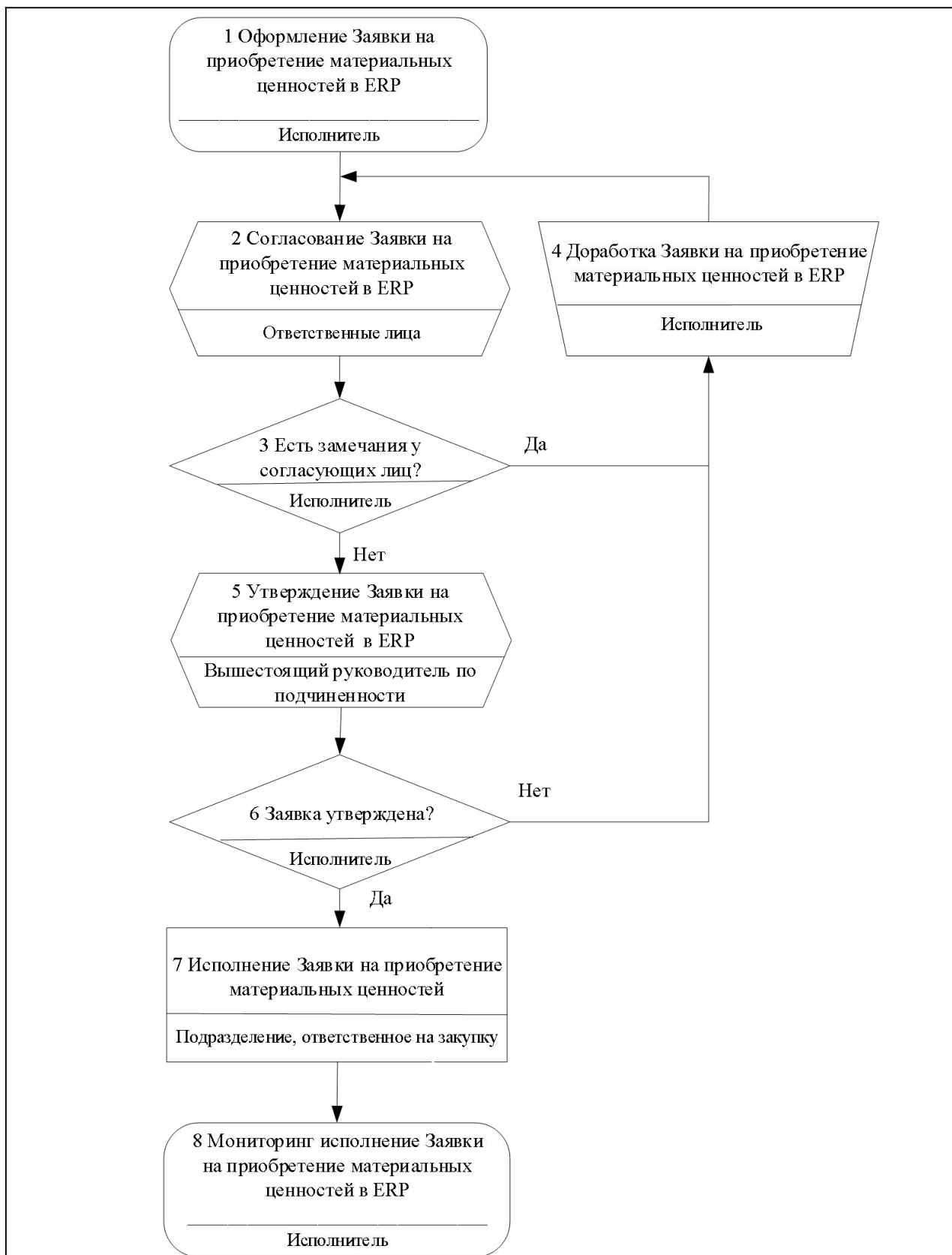


Рисунок 2.1 -Порядок оформления заявок на приобретение материальных ценностей

Примечание - Источник: собственная разработка автора

На рисунке 2.1 представлена схема порядка оформления заявок на приобретение материальных ценностей.

Заместитель директора по материально-техническому снабжению несет ответственность за: предприятие обеспечения ОАО «Керамин» необходимыми ТМЦ, работами или услугами; предприятие поиска, оценки и выбора поставщика; предприятие своевременного осуществления закупок ТМЦ, работ или услуг; соблюдение сроков поставки ТМЦ, работ или услуг, в соответствии с договорными обязательствами; своевременное обеспечение таможенного оформления грузов, поступивших в адрес ОАО из-за пределов Республики Беларусь, в соответствии с законодательством Республики Беларусь; предприятие доставки ТМЦ на склад; утверждение закупки при стоимости ТМЦ, работ, услуг до 100 базовых величин.

Закупки включают следующие этапы:

- определение потребности в ТМЦ, работах или услугах с учетом бюджета;
- подготовка и согласование заявки на потребность в ТМЦ, работах или услугах с учетом бюджета;
- оформление задания на закупку или документации для переговоров;
- поиск и выбор поставщика, удовлетворяющего необходимым требованиям;
- документально оформление процедуры закупки;
- заключение договора;
- осуществление поставок ТМЦ (оказания услуг, выполнение работ), проведение расчетов с поставщиком;
- мониторинг сроков поставок ТМЦ (оказания услуг, выполнения работ), а также их качества, с целью внесения предложений по повышению результативности работы.

Закупка сырья, материалов и комплектующих изделий для производства осуществляется на основании следующих документов:

- плана производства продукции на год и на месяц в соответствии с требованиями СТП;
- ведомости потребности материалов в соответствии с требованиями СТП;
- норм расхода сырья и материалов в соответствии с требованиями СТП;
- заявки на приобретение материальных ценностей. При возникновении необходимости закупки ТМЦ сверх утвержденных норм расхода сырья и

материалов, к заявке прикладывается обоснование, согласованное с вышестоящим руководителем по подчиненности.

Закупка прочих ТМЦ, выполнения работ или оказания услуг осуществляется на основании заявки.

При составлении заявок используется следующая информация:

- остатки материалов в подразделении и о складских запасах ОАО «Керамин»;

- сведениями об остатках денежных средств;

- планы производства ОАО «Керамин»;

- утвержденные нормами расхода ТМЦ.

Исполнитель оформляет заявку в электронном виде в системе ERP (раздел «Склад и доставка» / раздел «Создать» / «Заявка на потребность») и направляет на согласование. Маршрут согласования заявок на приобретение материальных ценностей представлен ниже.

Запускается 1 из 4 возможных маршрутов согласования в зависимости от условий:

1 вариант:

Реквизит «Статус согласования» = Утверждение номенклатуры/цены

Реквизит табличной части «Статья расходов\активов» = «Охрана труда спецодежда, СИЗ» или «Инструмент промышленный» или «Мебель офисная» или «Оборудование (не-производственное), бытовая техника» или другие статьи.

Согласующие:

Исполнитель / Оформление заявки на потребность

1 день Руководитель ОЛЗ / Назначение менеджера по закупкам

4 дня Менеджер по закупкам / Ввод номенклатуры и цен (Статус установка цен номенклатуры)

1 день Руководитель СП / Согласование

1 день Руководитель ПЭО / Согласование

2 дня Зам. по направлению / Утверждение заявки на потребность

22 дня Менеджер по закупкам / Заявка к исполнению

2 вариант:

Реквизит «Статус согласования» = На согласовании

Реквизит табличной части «Статья расходов\активов» = «Охрана труда спецодежда, СИЗ» или «Инструмент промышленный» или «Мебель офисная» или «Оборудование (непроизводственное), бытовая техника» или «Оборудование производственное» или «Технологическая оснастка» или другие статьи.

Согласующие:

Исполнитель / Оформление заявки на потребность

1 день Руководитель СП / Согласование

1 день Руководитель ПЭО / Согласование

2 дня Зам. по направлению / Утверждение заявки на потребность

1 день Руководитель отдела закупок / Назначение менеджера по закупкам

22 дня Менеджер по закупкам / Заявка к исполнению

3 вариант:

Реквизит «Статус согласования» = На согласовании

Реквизит «Подразделение» = Любое структурное подразделение

Реквизит табличной части «Статья расходов\активов» = «Консультационные, информационные услуги, аудит» или «Подписка» или «Командировочные расходы (проезд)» или «Командировочные расходы (проживание)» или «Повышение квалификации, семинары» или другие статьи.

Исполнитель / Оформление заявки на потребность

1 день Руководитель СП / Согласование

1 день Руководитель ПЭО / Согласование

2 дня Зам. по направлению / Утверждение заявки на потребность

22 дня Исполнитель / Заявка к исполнению

4 вариант (свои статьи у структурных подразделений) на примере ОИТ:

Реквизит «Статус согласования» = На согласовании

Реквизит «Подразделение» = Отдел информационных технологий

Реквизит табличной части «Статья расходов\активов» = «Программное обеспечение, оргтехника, ПЭВМ» или «Услуги интернет-провайдера» или «Приобретение ПК, оргтехники и услуги по обслуживанию, ремонту» или «Услуги по техническому обслуживанию ЛВС» или «Услуги телефонной связи».

Согласующие:

Исполнитель / Оформление заявки на потребность

1 день Руководитель ОИТ / Согласование;

1 день Руководитель ПЭО / Согласование;

2 дня Зам. по направлению / Утверждение заявки на потребность;

22 дня Исполнитель / Заявка к исполнению.

Руководитель структурного подразделения подтверждает необходимость закупки путем согласования заявки.

Подразделение, ответственное за закупку в течение месяца осуществляет закупку.

При необходимости закупки ТМЦ, работ или услуг, ответственное за закупку структурное подразделение проводит поиск, оценку и выбор поставщика в рамках процедуры:

- оформления Информационного листка при стоимости ТМЦ, работ или услуг до 100 базовых величин;
- оформления Экономического обоснования при стоимости ТМЦ, работ или услуг от 100 до 1000 базовых;
- от 1000 до 4000 базовых величин применяется конкурентная процедура закупки в виде оформления Конкурентного листа;
- проведения публичных переговоров при стоимости ТМЦ, работ или услуг свыше 4000 базовых;
- проведения закрытых переговоров, если сведения о ТМЦ, работах или услугах составляют коммерческую тайну ОАО или государственные секреты;
- закупки из одного источника;
- без применения процедур закупок.

Порядок осуществления закупок ТМЦ, работ или услуг представлен в виде блок-схемы на рисунке 2.2.

Ответственное за закупку структурное подразделение обязано повторно проводить поиск, оценку и выбор поставщика в рамках процедур, указанных в стандарте в случае необходимости дополнительной закупки ТМЦ, работ или услуг у поставщика, который выбран победителем процедуры закупки и с которым заключен договор на многократную закупку ТМЦ, работ или услуг. Процедура выбора поставщика оформляется на каждую заявку.

Результаты поиска поставщика должны подвергаться обязательному документальному оформлению в виде Информационного листка. Ответственный исполнитель визирует Информационный листок у руководителя структурного подразделения и утверждает у заместителя директора по материально-техническому снабжению, который своей подписью утверждает выбор поставщика и закупку данных ТМЦ, работ, услуг.

Закупка при стоимости ТМЦ, работ, услуг от 100 до 1000 базовых величин производится путем оформления Экономического обоснования.

Под процедурой оформления Экономического обоснования понимается способ выбора поставщика, при котором победителем признается поставщик, предложивший лучшие условия по цене, условиям платежа и поставки.

Экономическое обоснование оформляется до заключения договора и пересматривается раз в год, а также в случае смены поставщика или увеличения цены у действующего поставщика. При применении процедуры оформления Экономического обоснования должно быть не менее двух участников.

Руководитель подразделения назначает ответственное лицо за оформление и согласование Экономического обоснования.

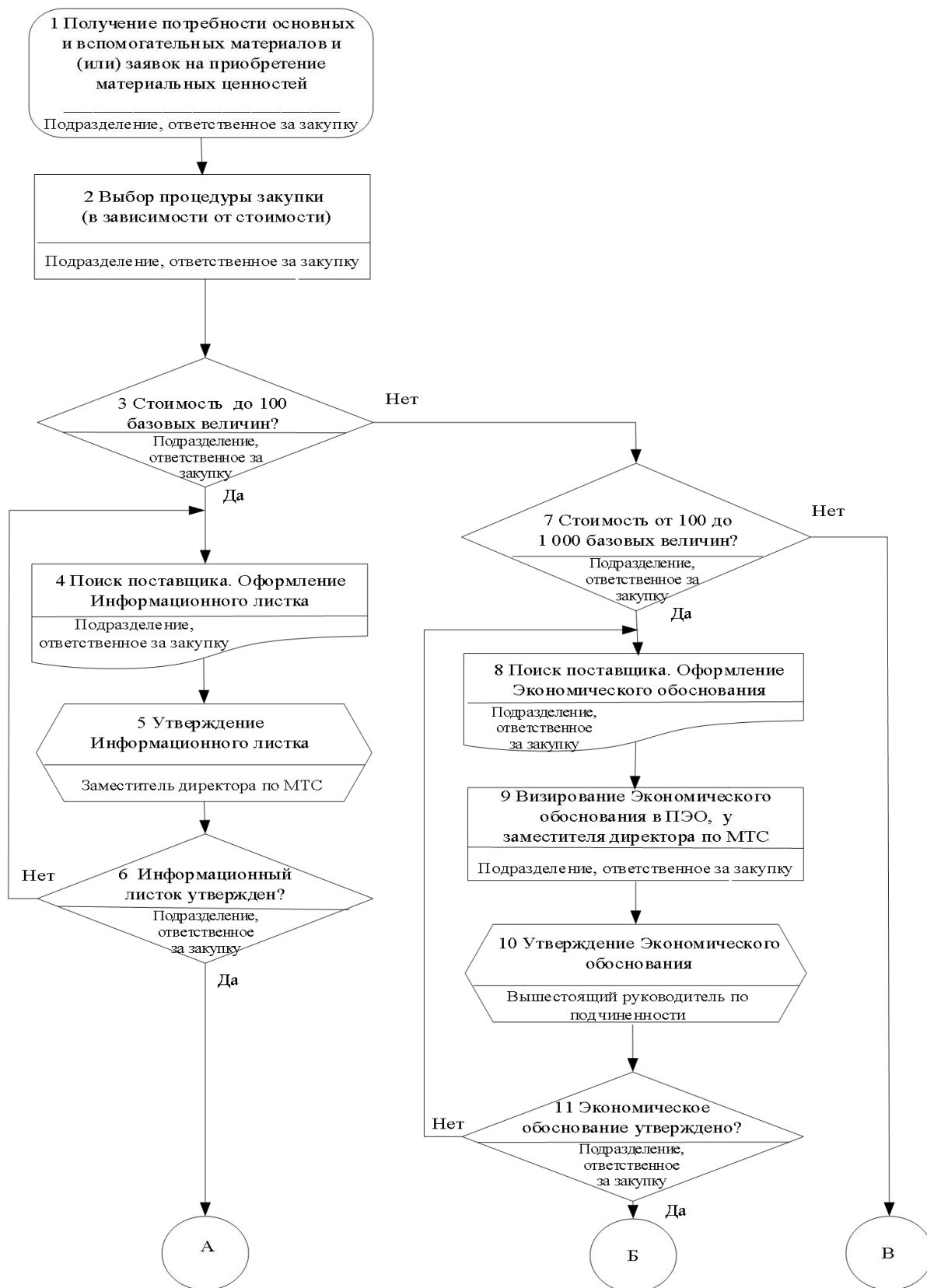


Рисунок 2.2 - Порядок осуществления закупок ТМЦ, работ или услуг
Примечание - Источник: собственная разработка автора на основании данных предприятия

Основные процессы обработки материальных ресурсов и готовой продукции на ОАО «Керамин» включает в себя процессы, представленные на рисунке 2.3.

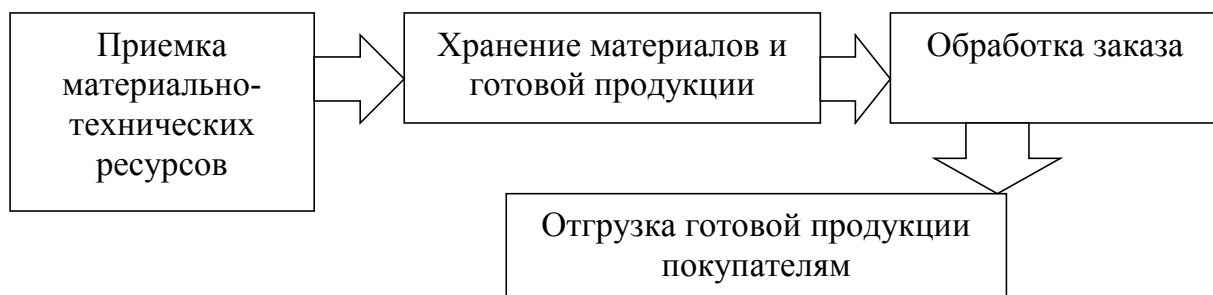


Рисунок 2.3 – Основные процессы обработки ресурсов на складах ОАО «Керамин»

Примечание-Источник: собственная разработка

Склады находятся в производственных корпусах поблизости от технологического оборудования.

Сбытовую деятельность на ОАО «Керамин» осуществляет отдел сбыта.

В своей деятельности отдел сбыта ОАО «Керамин» руководствуется:

- постановлениями правительства и Указами Президента Республики Беларусь;
- постановлениями Совета министров Республики Беларусь, Министерства торговли, областного исполнительного комитета, районного исполнительного комитета;
- внутренними приказами и распоряжениями директора;
- соответствующими нормативными актами действующего хозяйственного, трудового, административного законодательства;
- Уставом ОАО «Керамин»;
- Правилами внутреннего трудового распорядка;
- Положениями об отделе сбыта.

Основными задачами отдела сбыта ОАО «Керамин» являются:

- 1) разработка краткосрочной и долгосрочной стратегии оптовых и розничных продаж товаров;
- 2) исследование ценовой политики организаций-конкурентов;
- 3) контроль за соблюдением режима поставки товаров;
- 4) обеспечение выполнения договорных обязательств по сбыту товаров и поступлению денежных средств на счета ОАО «Керамин»;
- 5) организация учета сбыта товаров и составление отчетности об их реализации;

б) определение потребности в транспортных и погрузочных средствах, необходимых для оперативного осуществления отгрузок продукции.

На предприятии действует Положение о формировании экспортных цен, подразумевающее совокупность ценовых протоколов, которые индивидуально присваиваются клиенту в зависимости от его статуса, согласованных объемов выборки, условий оплаты, места нахождения и т.д.

При реализации продукции ОАО «Керамин» использует оптовые и отпускные цены. Отпускная цена применяется на республиканском рынке предприятием-продавцом (изготовителем) в расчетах за поставляемую продукцию со всеми покупателями за исключением населения. Отпускная цена устанавливается по соглашению сторон с учетом качества, конъюнктуры рынка, условий поставки продукции и т.д. Отпускная цена, по которой товар реализуется предприятием-изготовителем, формируется затратным методом и состоит из себестоимости единицы продукции, прибыли и косвенных налогов, отчислений во внебюджетные фонды, непосредственно увеличивающих цену. По действующему положению себестоимость включает также целый ряд налогов и отчислений в различные фонды. В рыночных условиях хозяйствования необходимой предпосылкой выживания предприятия является завоевание и сохранение им предпочтительной доли рынка, на что и направлена оптимизация планирования объема продаж на ОАО «Керамин».

Отдел закупок разрабатывает единый процесс, который направлен на оптимизацию закупочного процесса. Для рационализации данного процесса и снижения издержек отдел закупок взаимодействует с производством, финансовыми, сбытовыми и прочими подразделениями.

В ведении отдела закупок находятся:

- склады сырья предприятия;
- склады тары, спецодежды;
- центральный материальный и товарный склад;
- склад ГМС и другие.

Помимо этого, на обслуживании находится склад временного хранения товаров и сырья и зоны временного таможенного контроля.

Для удобства анализа различных по виду складов ОАО «Керамин» приведем данные в таблицу 2.6.

Таблица 2.6 - Краткая характеристика складов ОАО «Керамин»

Склад	Тип склада	Доставка на склад	Разгрузка
Склад сырья и материалов	открытый	Доставка на склад при помощи ж/д транспорта, автомобильного транспорта	Разгрузка производится спецоборудованием (грейфер)

Склад поддонов (820 м2)	открытый		Разгрузка производится спецоборудованием (вилочные электропогрузчики)
Склад картона и бумажной тары (1050 м2)	крытый	Доставка на склад при помощи ж/д транспорта, автомобильного транспорта	Разгрузка производится стандартными погрузчиками
Центральный склад (870 м2)	крытый	Доставка на склад при помощи автотранспорта	Разгрузка производится стандартными погрузчиками и вручную
Склад готовой продукции (3200 м2)			Отгрузка производится железнодорожным и автомобильным транспортом
Склад металла (890 м2)			Разгрузка производится стандартными погрузчиками и с использованием мостового крана

Примечание-Источник: собственная разработка

Что касается склада сырья, то подача в массозаготовительные отделения производится погрузчиками.

Далее следует отметить, что особое внимание ОАО «Керамин» отводится управлению цепями поставок.

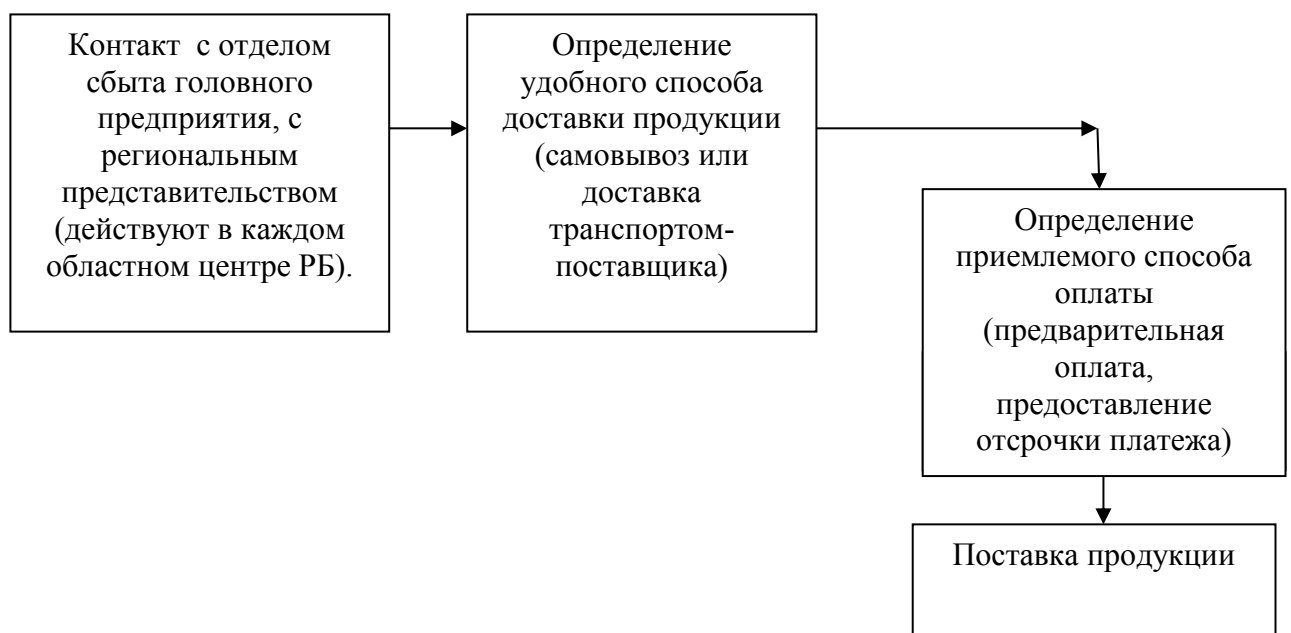


Рисунок 2.4 -Схема цепи поставок готовой продукции ОАО «Керамин» на рынки Республики Беларусь

Примечание-Источник: собственная разработка

Управление цепями поставок в ОАО «Керамин» представляет собой процесс организации планирования, исполнения и контроля потоков сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, а также обеспечения эффективного и быстрого сервиса за счет получения оперативной информации о перемещениях товара.

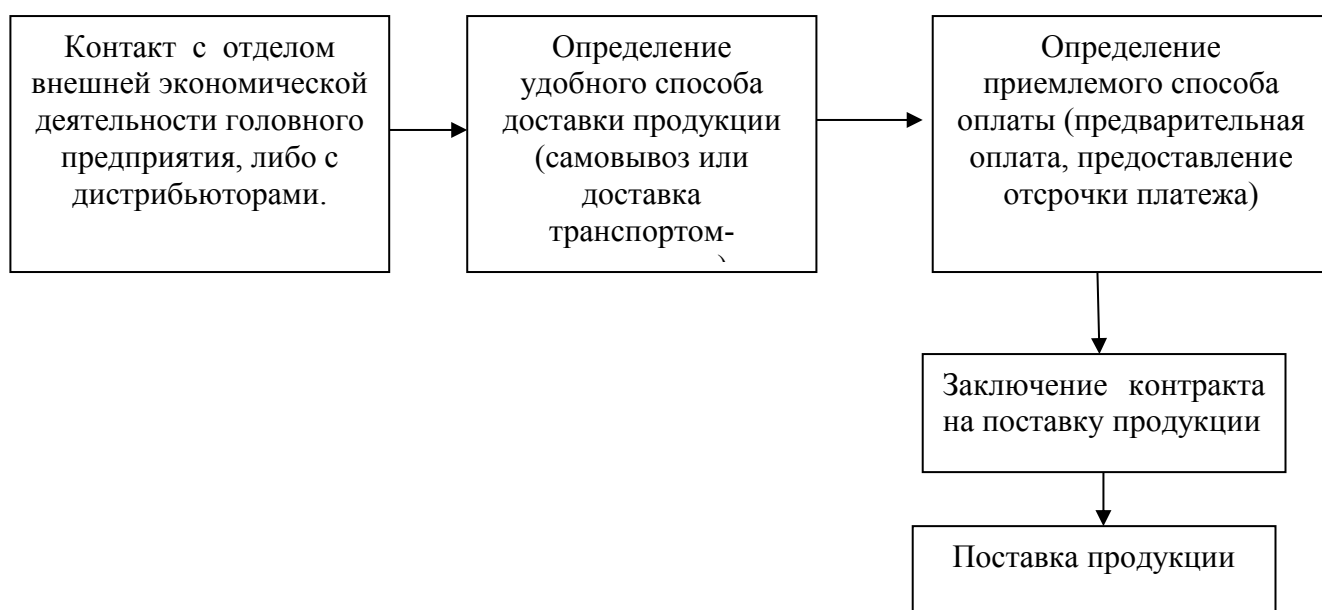


Рисунок 2.5 - Схема цепи поставок готовой продукции ОАО «Керамин» на внешние рынки

Примечание-Источник: собственная разработка

Организация поставок готовой продукции ОАО «Керамин» на рынки Республики Беларусь включает в себя следующие пункты:

1. Контакт с отделом сбыта головного предприятия, с региональным представительством (действуют в каждом областном центре республики). Цены на продукцию устанавливаются в соответствии с действующим прейскурантом.

2. Определение удобного способа доставки продукции. Доставка продукции может осуществляться как транспортом предприятия (при этом цены формируются на условиях франко-склад покупателя), так и самовывозом (отгрузка производится по ценам франко-склад поставщика).

3. Определить приемлемый способ оплаты. Расчёты могут производиться на условиях предварительной оплаты, или с предоставлением отсрочки платежа платёжным требованием или поручением.

4. Заключить контракт на поставку продукции. Для этого необходимо предоставить заверенную копию свидетельства о государственной регистрации

организации.

5. На предприятии действует утверждённый порядок применения скидок, определяющий размер предоставляемой оптовой скидки в зависимости от объёма оптовой закупки.

Основной рыночной политики ОАО «Керамин» является концентрация на выпуске конкурентоспособной продукции, отвечающей требованиям современного рынка (цена, качество, своевременность поставок), развитая система коммуникации с реальными и потенциальными потребителями, а также гибкое реагирование на изменяющиеся условия рынка.

Кроме внутреннего рынка, ОАО «Керамин» поставляет свою продукцию на рынки Российской Федерации, Узбекистана, Казахстана, Грузии, на рынки Дальнего зарубежья.

Структура рынков сбыта продукции выглядит следующим образом (рисунок 2.6).

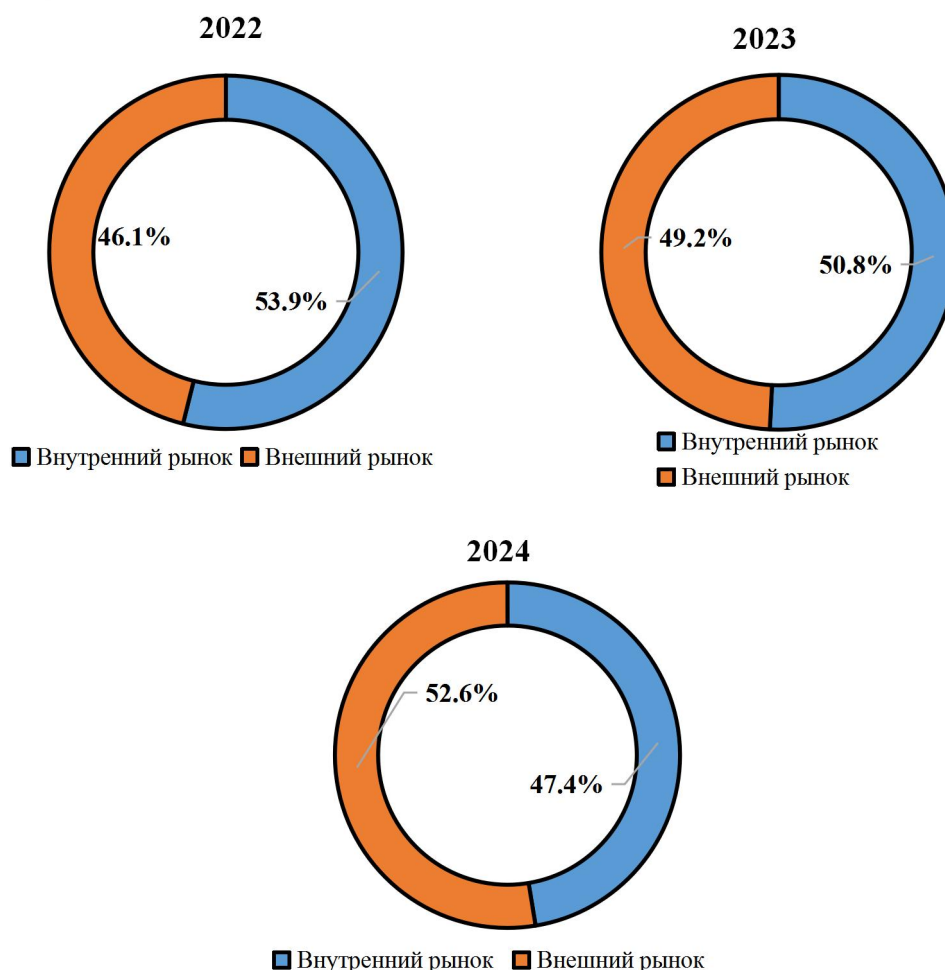


Рисунок 2.6 – Удельный вес внутренних и внешних рынков в общем объеме реализации ОАО «Керамин»

Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия

Как видно из представленных на рисунке 2.6 данных, структура рынков сбыта за 2021-2023 гг. изменилась: если в начале исследуемого периода (2021 г.) внутренний рынок составлял наибольшую долю в объемах реализации продукции (53,9%), то в 2023 г. удельный вес внутреннего рынка сократился и составил 47,4%.

В таблице 2.7 отражена динамика объемов экспорта продукции по основным рынкам сбыта за 2022-2024 гг.

Таблица 2.7 – Объемы реализации продукции по основным экспортным рынкам ОАО «Керамин» за 2022-2024 гг., тыс. долл.США

	Период			Отклонение, +/-	
	2022	2023	2024	2022-2023 гг.	2023-2024 гг.
Экспортный рынок					
Страны СНГ	11644	8308	11300	-3336	2992
из них					
Российская Федерация	11190	8092	11097	-3098	3005
другие страны СНГ	454	216	203	-238	-13
Дальнее зарубежье	2911	2077	2825	-834	748
Всего объем реализации	14556	10385	14125	-4170	3740

Примечание - Источник: собственная разработка автора на основании данных предприятия

Как видно из представленных в таблице 2.7 данных, в 2023 г. сократились объемы поставок продукции на все сегменты экспортного рынка ОАО «Керамин». Наибольшим сокращением характеризуются поставки в страны СНГ: сокращение составило 3336 тыс. долл.США или 28,7%, при этом только на Рынок Российской Федерации поставлено продукции на 3098 тыс. руб. или 27,7% меньше. Сокращение поставок в страны дальнего зарубежья составило 834 тыс. долл.США или 28,7%. Общее сокращение поставок на экспорт составило 4170 тыс. руб. или 28,7%.

В 2024 г. ситуация изменилась и ОАО «Керамин» удалось повысить объемы поставок на экспорт. Общее увеличение поставок составило 3740 тыс. долл.США или 36%. При этом на 2992 тыс. долл.США или 36% увеличились поставки на рынок стран СНГ, на 748 тыс. долл.США или на 36% – поставки на рынок стран дальнего зарубежья.

На рисунке 2.7 отражена структуры экспортных рынков сбыта продукции ОАО «Керамин».

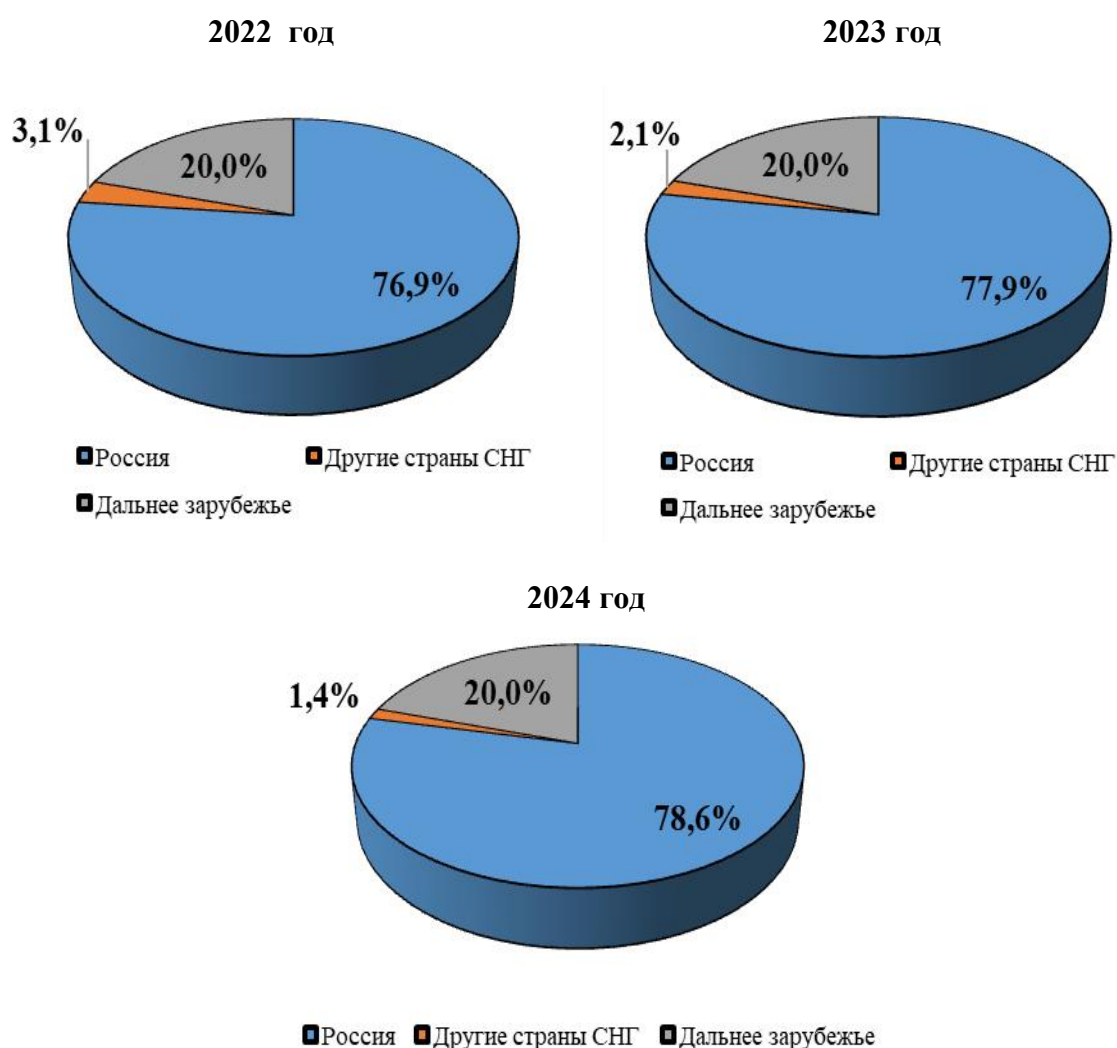


Рисунок 2.7 – Географическая структура экспорта ОАО «Керамин»
 Примечание – Источник: собственная разработка по данным предприятия

Из представленных на рисунке 2.7 данных можно сделать вывод, что наибольший удельный вес в экспортных операциях занимают поставки на рынок Российской Федерации: 76,9%, 77,9% и 78,6%, соответственно, в 2022 г., 2023 г. и 2024 г. Поставки в страны дальнего зарубежья стабильно занимают 20% всех экспортных операций.

Для анализа существующей системы распределения готовой продукции на предприятии рассчитаем показатели равномерности, аритмичности выполнения поставок, среднего времени задержки поставок.

Рассчитаем показатели равномерности, аритмичности выполнения поставок, среднего времени задержки поставок ОАО «Керамин» за 2023-2024 гг., используя данные таблицы 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика объема поставок и времени задержки поставки товаров (плитки) за 2023-2024 гг., м²

Период поставки	Объем поставки	Среднее время задержки поставки, дн.	Период поставки	Объем поставки	Среднее время задержки поставки, дн.
2023 г.			2024 г.		
Январь	12152	2	Январь	14102	3
Февраль	13884	2	Февраль	15965	2
Март	19102	1	Март	17522	2
Апрель	20145	1	Апрель	21200	2
Май	24566	1	Май	21185	2
Июнь	30125	1	Июнь	32185	1
Июль	32966	1	Июль	31562	1
Август	21251	2	Август	30125	1
Сентябрь	19220	2	Сентябрь	16154	2
Октябрь	16958	2	Октябрь	17258	2
Ноябрь	14252	2	Ноябрь	21210	2
Декабрь	11263	1	Декабрь	20058	3
Итого	235884	18	Итого	258526	23

Примечание-Источник: собственная разработка на основе данных предприятия

Используя данные таблицы 2.8, произведем расчеты:

1) Среднемесячный размер поставки определим как среднее арифметическое за 2023 г.:

$$P_{cp} = \frac{235884}{12} = 19657 \text{ м}^2$$

за 2024 г.:

$$P_{cp} = \frac{258526}{12} = 21544 \text{ м}^2$$

2) Среднеквадратичное отклонение объемов поставки товаров за каждый равный отрезок времени от среднего уровня за весь период:

$$\sigma_{2022} = \sqrt{\frac{(12152 - 19657)^2 + (13884 - 19657)^2 + \dots + (11263 - 19657)^2}{12}} = 2518 \text{ м}^2$$

$$\sigma_{2023} = \sqrt{\frac{(14102 - 21544)^2 + (15965 - 21544)^2 + \dots + (20058 - 21544)^2}{12}} = 2936 \text{ м}^2$$

3) Определим коэффициент вариации:

$$K_{вар 2022} = \frac{2518}{19657} \cdot 100 = 12,8\% ,$$

$$K_{вар 2023} = \frac{2936}{21544} \cdot 100 = 13,6\% .$$

4) Определи коэффициент равномерности поставок:

$$K_{рав 2022} = 100 - 12,8 = 87,2\% ,$$

$$K_{рав 2023} = 100 - 13,6 = 86,4\% .$$

Как видно из проведенных расчетов, средний размер поставки за 2023 г. составил 19657 м², а в 2024 г. – 21544 м². Среднее отклонение объема поставки от среднего размера поставки в 2023 г. составило 2518 м², а в 2024 г. увеличилось и составило 2936 м². Коэффициент вариации поставок в 2023 г. составил 12,8 %, а в 2024 г. возрос на 0,8 п.п. и составил 13,6 %, коэффициент равномерности поставки в 2023-2024 гг. составил соответственно 87,2 % и 86,4 %. Это означает, что в 2023 г. заказ на поставку 12,8 % продукции, а в 2024 г. – на 13,6 % варьировался в зависимости от месяца. Это объясняется небольшой сезонностью спроса на продукцию ОАО «Керамин».

5) Определим среднее время задержки поставки товаров за 2023-2024 гг.:

$$TZ_{cp 2023} = \frac{1}{12} (2 + 2 + 1 + .. + 1) = 1,5 \text{ дн.}$$

$$TZ_{cp 2024} = \frac{1}{12} (3 + 2 + 2 + .. + 3) = 1,9 \text{ дн.}$$

Как показывает расчет, среднее время задержки поставки товаров со склада ОАО «Керамин» в 2023 г. составило 1,5 дн., а в 2024 г. 1,9 дн., то есть предприятие превышало время поставки товара на 1,5 дн. и на 1,9 дн. в 2023 г. и 2024 г. соответственно.

Обладая складскими помещениями ОАО «Керамин» имеет возможность мобильно предоставлять покупателям производимую продукцию.

При складской форме продажа товаров осуществляется путем отгрузки или завоза продукции ОАО «Керамин», предусмотренной договорами, в согласованные сроки.

Целью функционирования склада ОАО «Керамин» является временное размещение и хранение как готовой продукции (склад готовой продукции), так

и сырья, материалов и комплектующих (склад сырья и материалов). На данных складах предприятия постоянно хранятся порядка 50-60 наименований готовой продукции, а также 90-100 наименований различных видов сырья, материалов и комплектующих.

По назначению склады ОАО «Керамин» необходимо отнести к складам производственного назначения, поскольку именно из них в производственные цеха и участки поступают необходимые сырье и материалы в нужном количестве и в необходимый срок, а также производится отгрузка готовой продукции. В зависимости от вида конструкции, данные склады являются закрытым, поскольку они размещаются в отдельном помещении. По характеру ТМЦ, хранимых на анализируемом складе - непродовольственный.

Далее в таблице 2.9 рассмотрим перечень оборудования, используемого для выполнения операций технологического процесса.

Таблица 2.9 – Перечень оборудования и механизмов, используемых для выполнения операций технологического процесса

Операция технологического процесса	Характеристика используемого оборудования и механизмов	Кем выполняется
Разгрузка транспортных средств	Автопогрузчик	Грузчик, водитель автопогрузчика
	Автокран	Грузчик, машинист автомобильного крана
Доставка товарно-материальных ценностей в зону приемки	Автопогрузчик	Грузчик, водитель автопогрузчика
	Автокран	Грузчик, машинист автомобильного крана
Приемка товарно-материальных ценностей	Инструменты для вскрытия тарных мест, для резки	Кладовщик
Доставка товарно-материальных ценностей в зону хранения	Автопогрузчик	Грузчик, водитель автопогрузчика
	Автокран	Грузчик, машинист автомобильного крана
Отбор товарно-материальных ценностей получателями	-	Получатели
Составление документов о передаче товарно-материальных ценностей со склада	Компьютеры	Кладовщик, начальник базы
Осуществление дополнительных операций	-	Кладовщик
Хранение товарно-материальных ценностей	Стеллажи	Кладовщик

Примечание -Источник: собственная разработка автора на основании данных предприятия

Анализ таблицы 2.9 позволяет сделать выводы о том, что транспортные средства, доставившие товарно-материальные ценности, принимаются и разгружаются без задержек. Разгрузка осуществляется с соблюдением общих правил выполнения погрузочно-разгрузочных работ.

В ОАО «Керамин» грузчики выполняют ряд ключевых задач, связанных с погрузочно-разгрузочными работами, чтобы обеспечить эффективный процесс импорта и доставки автозапчастей. Это включает в себя погрузку, выгрузку и сортировку автозапчастей, а также укладку и балансировку различных транспортных средств на складе. Они следуют строгим должностным инструкциям, что позволяет поддерживать высокие стандарты безопасности и эффективности работы склада.

Ключевой особенностью склада запчастей ОАО «Керамин» является широкий ассортимент и разнообразие параметров номенклатуры. Товарные позиции различаются по характеристикам, размеру, весу и форме. Значительное количество запчастей жестко привязано к конкретным моделям автомобилей, тогда как лишь некоторые из них могут использоваться для различных моделей и марок автотранспорта. Кроме того, существует группа запчастей с нестандартной формой, а также очень маленькими или большими габаритами и весом. Некоторые товары требуют соблюдения особых условий хранения, контроля серийных номеров и сроков хранения, а также имеют сезонный спрос, что характерно для таких категорий, как шины, автохимия и определенные запчасти.

Вся работа на складе «ЗападМоторс» ориентирована на эффективное выполнение логистических задач, направленных на упрощение процесса импорта и доставки автомобилей, а также на обеспечение быстрой обработки заявок и минимизацию времени задержки для клиентов. Таким образом, команда грузчиков и других сотрудников склада играет ключевую роль в общем успехе компании, гарантируя, что каждый этап логистического процесса выполнен качественно и в срок.

На территории склада ОАО «Керамин» созданы все условия для безопасного и бесперебойного функционирования – круглосуточная охрана, доступность подъездных путей для любого типа автотранспортных средств, а также наличие всего спектра необходимой техники для осуществления погрузочно-разгрузочных операций. Организация логистического процесса напрямую зависит от качества и состояния складского оборудования, поэтому тщательно подбираются технические решения, способствующие эффективной обработке товаров.

В качестве одного из ключевых инструментов для ускорения отбора

запасных частей и химической автомобильной продукции используется электрическая тележка (рохля). На данный момент в распоряжении склада имеется пять единиц данного оборудования. Электрические рохли применяются для оперативного перемещения грузов на поддонах по территории склада, организации погрузочных и выгрузочных работ, а также быстрого комплектования заказов. Конструкция этих устройств ориентирована на эксплуатацию в интенсивных режимах: влагозащитный поводок, необслуживаемый тип редуктора и привода, усиленный корпус, выполненный из толстолистовой стали, а также использование ударопрочного пластика обеспечивают длительный срок службы даже при ежедневных высоких нагрузках и воздействии неблагоприятных факторов внешней среды.

Выбор подобной техники кажется обоснованным с точки зрения оптимизации внутренних складских процессов. Автоматизация и механизация операций снижают риски повреждения товаров и повышают производительность труда. Без привлечения достаточного количества современной техники обеспечение бесперебойной и безопасной работы склада становится практически невозможным, особенно если речь идет о хранении и обработке крупных партий грузов различного ассортимента. Кроме того, вложения в качественное оборудование окупаются не только экономией трудозатрат, но и увеличением скорости выполнения заказов — что непосредственно влияет на уровень сервиса для клиентов и конкурентоспособность предприятия в целом.

Электрические тележки находят широкое применение благодаря разнообразию моделей, отличающихся по грузоподъемности и комплектации. Это оборудование доступно во множестве исполнений, что позволяет эффективно использовать его в различных условиях — от стандартных складских помещений до морозильных камер. Производители предлагают тележки с разными типами колес, обеспечивающими оптимальное перемещение по различным напольным покрытиям, а также оснащённые встроенными зарядными устройствами и необслуживаемыми гелевыми аккумуляторами. Особого внимания заслуживает электрическая тележка EXU Li-Ion, оборудованная современным литий-ионным аккумулятором. Такая модель отличается высокой эффективностью, компактностью и способностью быстро восстанавливать заряд, что значительно увеличивает её эксплуатационную готовность по сравнению с аналогами на свинцово-кислотных батареях. Литий-ионная батарея заряжается значительно быстрее обычной и обеспечивает более длительную работу устройства без подзарядки, что особенно важно в условиях интенсивной эксплуатации на складе.

Всё это делает современную электрическую рохлю универсальным инструментом для широкого круга логистических задач и обеспечивает её

востребованность на предприятиях с высокими требованиями к эффективности складских операций.

Электрические рохли играют ключевую роль при организации эффективных погрузочно-разгрузочных операций на складе. Согласно проведённому анализу обеспеченности склада оборудованием, на данный момент парк электрических тележек полностью покрывает текущие потребности предприятия, и приобретение дополнительных единиц не требуется. Таким образом, уже имеющиеся электрические рохли способны полностью удовлетворить потребности в выполнении перемещений грузов и проведении складских операций на предприятии в настоящее время.

В ассортименте складской техники имеется также комплектовщик заказов, предназначенный для быстрой и удобной подготовки заказов. Данный вид техники отличается грузоподъёмностью в диапазоне от 1000 до 1200 килограммов, что позволяет обрабатывать крупные и тяжёлые партии товаров в сжатые сроки.

Комплектовщики линейки СОР выделяются запатентованной конструкцией механизма подъёма вил, способствующей повышенной маневренности — благодаря этому операторы могут легко функционировать в стеснённых условиях склада и ускорять процесс комплектации. Одной из полезных опций является поднимающаяся водительская платформа, позволяющая сотруднику осуществлять отбор товаров с двухъярусных стеллажей, тем самым значительно расширяя зону доступа без необходимости использования дополнительного оборудования.

Управление комплектовщиком реализовано при помощи электрической рулевой системы, дополненной функцией автоматической стабилизации, что обеспечивает простоту, безопасность и точность маневрирования даже на высокой скорости движения. Продуманная конструкция шасси с системой пневмокомпенсации гарантирует устойчивый контакт с полом вне зависимости от особенностей покрытия и динамики работы, сводя к минимуму вероятность сбоев и повышая общий уровень безопасности при эксплуатации техники.

На складе ОАО «Керамин» применение комплектовщиков сопровождается рядом существенных эксплуатационных и экономических преимуществ. Процесс эксплуатации значительно упрощается благодаря унификации деталей техники ШТИЛЛ: взаимозаменяемость и совместимость компонентов сохраняется от одного поколения оборудования к другому, что позитивно сказывается на доступности запасных частей и уменьшает сроки простоя техники в случае необходимости ремонта.

Отдельного внимания заслуживает конструкция модели ЕК-Х. Машина выделяется рекордно короткой базой и минимальной шириной шасси среди

аналогов на рынке погрузочно-разгрузочной техники. За счет этого возможно эффективное использование комплектовщика даже в условиях ограниченного пространства, что крайне важно при организации высокоплотного хранения и обработке товаров в стеснённых помещениях.

Особо стоит отметить и современные технологические решения в части силовой установки и систем управления. Вследствие внедрения энергосберегающих приводов и инновационного программного обеспечения обеспечивается низкое энергопотребление, что не только сокращает операционные расходы, но и соответствует актуальным тенденциям повышения экологичности складской логистики.

Сервисы по обслуживанию комплектовщиков также оптимизированы. Упрощение сервисных операций, наличие расширенных диагностических функций непосредственно на борту техники позволяют быстро выявлять и устранять возникающие неисправности, минимизируя время простоя оборудования и затраты на сервисное обслуживание в целом. Всё это способствует более рациональному расходованию ресурсов предприятия и продлевает срок службы оборудования.

Бизнес процесс отгрузки товаров представлен на рисунке 2.9.

2.3 Проблемы логистической деятельности предприятия

ГЛАВА 3

НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ОАО «Керамин»

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам исследования теоретических аспектов анализа логистической деятельности можно сделать вывод, что данная деятельность состоит преимущественно из различных процессов в сфере обеспечения покупателей и заказчиков предприятия на основе обеспечения доставки его товаров и продуктов в указанное покупателем место с минимальными издержками на логистическую инфраструктуру.

Для систематизации логистических процессов, а также для внедрения управления логистикой в повседневную деятельность компании необходимо создать самостоятельное подразделение в организационной структуре компании - службу логистики, которая находится в прямом подчинении руководства компании.

Для оценки эффективности логистической системы в зависимости от целей исследования обычно используется один из следующих методов:

- 1) полный анализ затрат;
- 2) экспертные системы;
- 3) ABC-анализ;
- 4) XYZ анализ;
- 5) оценка естественных показателей эффективности логистической системы, не учитывающих все необходимые технико-экономические параметры логистической системы.

ОАО «Керамин» сегодня - это современный стиль и дизайн, который создает новую эстетику восприятия интерьера, это надежное и доступное качество, это престиж и достоинство выбора. Это не только надежный партнер для бизнеса, ориентированный на долгосрочное и стабильное сотрудничество, но и ответственный производитель, который обеспечивает экологически чистое производство, заботится о сохранении окружающей среды и рациональном использовании природных ресурсов.

В 2024 г. предприятие улучшило свою работу и достигло высоких финансовых результатов. В 2024 г. выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг выросла на 156287 тыс. руб. или на 9,7 %, при этом рост себестоимости составил 35873 тыс. руб. или 2,7 %. Снизились затраты на рубль произведенной продукции на 0,05 р. Прирост прибыли от реализации составил 113432 тыс. руб. Прибыль до налогообложения снизилась в 2024 г. на 110061 тыс. руб.

В ОАО «Керамин» для организации логистической деятельности создано управление логистики. На ОАО «Керамин» для управления логистическими процессами используется программный продукт «1С:Предприятие». Для управления логистическими процессами используется оболочка «1С:Торговля и

Склад». ОАО «Керамин» разработан и утвержден Стандарт системы менеджмента качества управления закупками. Стандарт устанавливает порядок обеспечения ОАО «Керамин» необходимыми товарно-материальными ценностями, работами и услугами.

Сбытовую деятельность на ОАО «Керамин» осуществляет отдел сбыта. Особое внимание ОАО «Керамин» отводится управлению цепями поставок. Управление цепями поставок в ОАО «Керамин» представляет собой процесс организации планирования, исполнения и контроля потоков сырья, материалов, незавершенного производства, готовой продукции, а также обеспечения эффективного и быстрого сервиса за счет получения оперативной информации о перемещениях товара.

Основой рыночной политики ОАО «Керамин» является концентрация на выпуске конкурентоспособной продукции, отвечающей требованиям современного рынка (цена, качество, своевременность поставок), развитая система коммуникации с реальными и потенциальными потребителями, а также гибкое реагирование на изменяющиеся условия рынка. Кроме внутреннего рынка, ОАО «Керамин» поставляет свою продукцию на рынки Российской Федерации, Узбекистана, Казахстана, Грузии, на рынки Дальнего зарубежья.

Обладая складскими помещениями ОАО «Керамин» имеет возможность мобильно предоставлять покупателям производимую продукцию. При складской форме продажа товаров осуществляется путем отгрузки или завоза продукции ОАО «Керамин», предусмотренной договорами, в согласованные сроки.

Мероприятия по совершенствованию логистической деятельности ОАО «Керамин» будут включать:

1. внедрение системы считывания информации о товарных объектах на основе радиочастотной идентификации (RFID)..
2. развитие и совершенствование товаропроводящей сети на территории Китая;
3. усовершенствование процесса доставки продукции с помощью рационализации использования транспорта и планирования маршрутов.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ