

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика и управление цепями поставок
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Оптимизация процесса снабжения материальными ресурсами предприятия (на примере ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства»)»

Студент

Е.А. Тагнер
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Е.А. Тагнер.

Тема работы: «Оптимизация процесса снабжения материальными ресурсами предприятия (на примере ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства»)».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова.

Целью исследования является разработка рекомендаций по оптимизации процесса снабжения предприятия материальными ресурсами.

Объект исследования – ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства».

Предметом исследования является система снабжения предприятия материальными ресурсами.

Методы исследования – изучение и обобщение литературных источников по проблеме исследования, экономико-математические и статистические способы обработки экономической информации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в результате исследования системы снабжения ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» были отмечены недостатки, по которым разработаны рекомендации для их устранения и снижения негативного воздействия: 1) установить платформу «1С: Логистика: Управление складом»; 2) внедрить систему КРІ для работников отдела снабжения. Реализация предложенных решений позволила сократить стоимость организации поставки одного заказа на 14,6 руб., а увеличение чистой прибыли составило 3 814 181 руб.

Практическая значимость работы: отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников из 43 источника и 1 приложение.

Abstract

Bachelor's work was completed by: E.A. Tagner.

Theme of work: "Optimization of the process of supplying material resources of the enterprise (by the example of LLC" Management company No. 2 of housing and communal services ")".

Scientific adviser: Cand. econom. Sciences, Associate Professor S.Yu. Danilov.

The aim of the study is to develop recommendations for optimizing the process of supplying an enterprise with material resources.

The object of the research is LLC "Managing Company No. 2 of Housing and Communal Services".

The subject of the research is the system of supplying the enterprise with material resources.

Research methods - study and generalization of literary sources on the research problem, economic, mathematical and statistical methods of processing economic information.

Brief conclusions on the bachelor's work: as a result of a study of the supply system of LLC Management Company No. 2 of Housing and Utilities, shortcomings were noted, for which recommendations were developed to eliminate them and reduce the negative impact: 1) install the platform "1C: Logistics: Warehouse Management" ; 2) introduce a KPI system for employees of the procurement department. The implementation of the proposed solutions made it possible to reduce the cost of organizing the delivery of one order by 14.6 rubles, and the increase in net profit amounted to 3,814,181 rubles.

Practical significance of the work: its individual provisions in the form of material in subsections 2.2, 2.3, 3.1 and applications can be used by the specialists of the enterprise.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты процесса снабжения материальными ресурсами предприятия.....	8
1.1 Сущность и значение процесса снабжения на предприятии.....	8
1.2 Этапы процесса снабжения материальными ресурсами предприятия	12
2 Анализ процесса снабжения материальными ресурсами ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства»	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Анализ процесса снабжения материальными ресурсами предприятия	27
3 Разработка мероприятий по оптимизации процесса снабжения материальными ресурсами ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства».....	42
3.1 Направления оптимизации процесса снабжения.....	42
3.2 Расчет экономической эффективности оптимизации процесса снабжения	47
Заключение	50
Список используемых источников.....	52
Приложение А Процесс «Материально-техническое обеспечение».....	56

Введение

В настоящее время в России процесс снабжения является неотъемлемой частью интегрированной логистической системы. Решение задач увеличения конкурентоспособности предприятий, сокращения времени доставки товара до потребителя и улучшения качества обслуживания зависит от каждого элемента логистической цепи.

Важно рассмотреть управление снабжением не как отдельным процессом, а как частью интегрированной логистической системы.

От своевременного выполнения плана снабжения зависит ритмичность производственного цикла и своевременность исполнения организацией принятых договорных условий поставки. При этом пристальное внимание уделяется использованию передовых форм и методов не только в процессе исследования рынка снабжения материальных ресурсов, комплектующих изделий, оперативной организации снабжения цехов, но и в управлении материальными потоками в рамках внутренней и внешней логистики.

Актуальность исследования оптимизации процесса снабжения заключается в том, что его эффективное построение является одним из основных условий успешной работы предприятия. Специфические организационно-технологические особенности производственного процесса иногда требуют довольно большого запаса некоторых ресурсов. Создание страховых запасов продукции, закупаемой у внешних поставщиков, может быть обусловлено либо длительностью срока поставки, либо колебаниями производственных потребностей. А нарушения бесперебойного снабжения предприятия могут привести к остановке производственных процессов, большим расходам, неспособности предприятия выполнить производственную программу в установленные сроки и, соответственно, срывам поставок и ухудшению репутации. Эффективное управление процессом снабжения означает, что необходимые материально-технические ресурсы должны поступать на предприятие в необходимом объеме, заданного качества, в

установленные сроки, в нужное место и при этом размер запасов должен быть таким, чтобы совокупная стоимость владения была минимальна.

Объектом исследования является предприятие сферы ЖКХ: ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства»

Предметом исследования является система снабжения предприятия материальными ресурсами.

Целью исследования является разработка рекомендаций по оптимизации процесса снабжения предприятия материальными ресурсами.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты процесса снабжения материальными ресурсами предприятия;
- провести анализ процесса снабжения материальными ресурсами ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства»;
- разработать мероприятия по оптимизации процесса снабжения материальными ресурсами ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства».

В работе были использованы такие методы как сравнение, анализ, и экономико-математический метод.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых, материалы научных конференций, данные статистической отчетности, а также нормативные и законодательные акты.

Для разработки данной проблемы были использованы труды российских ученых Гаджинского А.М. – автора теоретической базы в области логистики, Дыбской В.В., Герами В.Д., Колик А.В., Сергеева В.И. – профессоров факультета логистики НИУ «Высшая школа экономики». А также труды авторов, которые занимались изучением непосредственно процесса снабжения: М.Н. Григорьев, И.М. Синяева, В.П. Мельников, А.Г. Схиртладзе, О.А.Новиков и др.

Практическая значимость работы состоит в том, что рекомендации и выводы могут быть использованы для дальнейшей оптимизации управления процессом снабжения ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства».

Данная работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения, списка использованных источников.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты процесса снабжения материальными ресурсами предприятия: сущность и значение процесса снабжения на предприятии; этапы процесса снабжения материальными ресурсами предприятия.

Во второй главе проведен анализ процесса снабжения материальными ресурсами ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства»: дана организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ процесса снабжения материальными ресурсами предприятия.

В третьей главе разработаны мероприятия по оптимизации процесса снабжения материальными ресурсами ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» и проведен расчет экономической эффективности оптимизации процесса снабжения.

1 Теоретические аспекты процесса снабжения материальными ресурсами предприятия

1.1 Сущность и значение процесса снабжения на предприятии

Снабжение – это процесс, который обеспечивает «вход» в логистическую систему предприятия всех необходимых ресурсов. В цепи поставок с функции снабжения начинается движение материального потока на предприятии, поэтому все некачественные процедуры на этом первом этапе, по принципу «цепной реакции» повлекут негативные результаты и для предприятия, и для потребителя. Снабжение включает в себя взаимосвязанные виды деятельности по управлению закупками и поставщиками, необходимые для выполнения плана компании с оптимальными затратами ресурсов: финансовых, материальных, трудовых. Функция снабжения заключается в:

- МТО - материальное (предметы труда – сырьё, полуфабрикаты, запчасти, комплектующие) и техническое (средства производства: машины, оборудование, станки, инструменты) обеспечение;
- НМО - нематериальное обеспечение - приобретение работ, услуг, консультаций со стороны;
- закупки - товарно-денежные операции по приобретению необходимого предмета поставки (ПП).

В современном понимании снабжение состоит из двух функционалов: управление закупками и управление поставщиками [3]. «Основная задача управления закупками – обеспечение организации продукцией заданного количества и качества из правильного источника, доставленной вовремя, в нужное место по оптимальной цене. К управлению поставщиками относится рационализация базы поставщиков, их отбор, координирование их работы, оценка показателей их функционирования и наращивание потенциала их деятельности» [24].

Отдел снабжения через внешние контакты с рынком поставок получает важную информацию о новых технологиях и материалах (услугах), о новых источниках поставок и изменениях рыночных условий. Передавая подобную информацию другим подразделениям, отдел снабжения помогает корректировать стратегию предприятия с учётом новых возможностей, появляющихся на рынке, выявляет новых поставщиков и развивает отношения с уже имеющимися [12]. Цели функции снабжения на предприятии заключаются в следующем:

- повышение конкурентоспособности предприятия за счёт получения продуктов и услуг высокого качества по оптимальной цене и обеспечения гибких и выгодных для предприятия условий поставки;
- обеспечение непрерывности потока сырья, повышение надёжности, своевременности, комплектности, стандартности и качества продуктов и услуг;
- эффективный поиск поставщиков и перевозчиков, оценка их потенциала, развитие партнерских взаимоотношений, разработка и контроль исполнения полноценных контрактов;
- эффективный автоматизированный учет предметов снабжения;
- формирование положительного имиджа своего предприятия на рынке поставщиков;
- снижение затрат на закупки в целях обеспечения оптимальной совокупной стоимости владения, в которую входят все затраты и издержки, связанные с продвижением материального потока до конечного потребителя;
- мониторинг рынка на предмет новых технологий и достижений в сфере производства и распределения, постоянный поиск альтернативных видов сырья и комплектующих для своевременного реагирования на все изменения;
- развитие базы знаний персонала службы снабжения;

- координация и интеграция с маркетинговым и коммерческим отделами, а также проектно-конструкторским, производственным, транспортным, и складом;
- согласование качества продукции с производственными площадками, получение обратной связи.

От уровня обеспеченности предприятия материально-техническими ресурсами (далее – МТР) зависит выполнение планов по производству продукции, снижение ее себестоимости, рост прибыли и рентабельности. Эффективное использование материальных ресурсов способствует росту производительности труда, повышению оборачиваемости оборотных активов, увеличению фондоотдачи, сокращению продолжительности производственных циклов и улучшению других показателей работы предприятия.

Основные вопросы, на которые следует ответить в процессе обеспечения предприятия МТР, это: что закупать; у кого закупать; сколько закупать; условия, на которых стоит закупать; изучить, как правильно увязать закупки МТР с процессом производства. Однако не стоит увязывать деятельность предприятия с деятельностью поставщиков МТР. Так как одной из задач менеджера по снабжению является налаживание партнерских связей с поставщиками. Необходимо добиваться поставки на тех условиях, которые удобны и выгодны покупателю, а не поставщику.

Своевременное обеспечение производства материальными ресурсами зависит от величины и комплектности МПЗ (материально - производственных запасов) на складах предприятия.

«Под МПЗ организации понимается принадлежащее ей имущество (приобретенное или созданное собственными силами), используемое в качестве сырья, материалов и т.д. при производстве продукции, предназначенное для продажи, выполнения работ, оказания услуг либо для управленческих нужд организации (согласно ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов»)» [28]. Материальные запасы, в процессе производства становятся материальными расходами и по составу они идентичны.

Создание запасов МТР связано с затратами предприятия:

- отвлечение финансовых средств в виде собственного и заемного капитала на увеличение оборотных активов;
- затраты на обучение управленческого и технического персонала;
- затраты на содержание управленческого и технического персонала;
- затраты на содержание специализированного оборудования и помещений (складов);
- затраты на хранение МТР;
- затраты вследствие морального износа и ухудшения характеристик запасов;
- затраты вследствие порчи и кражи запасов;
- затраты на страхование и др.

Отсутствие или дефицит запасов ТМЦ может привести к возникновению таких проблем на предприятии, как:

- потери от простоя производства (в том числе потери от задержки ввода в эксплуатацию производственных объектов);
- увеличение затрат на ускорение доставки необходимых ТМЦ: расходы на связь и разъезды; затраты на доставку ТМЦ по высокой цене или использование дорогостоящих видов транспорта (например, авиации) для срочного удовлетворения незапланированной потребности предприятия в ТМЦ.

«Уменьшение запасов сокращает расходы по их содержанию, снижает издержки, ускоряет оборачиваемость оборотных средств, что, в конечном счете, повышает прибыль и рентабельность производства. Поэтому очень важно оптимизировать величину запасов» [24].

Таким образом, материально–техническое обеспечение направлено на создание оптимальных условий реализации финансово–хозяйственной деятельности, которые обеспечиваются за счет наличия зданий, сооружений, оборудования, инвентаря и других предметов, формирующих материально–техническую базу организации [7]. С целью обеспечения непрерывности

производственного процесса необходимо постоянное поддержание возможности удовлетворения потребностей производства в материально-технических ресурсах, что достигается их хранением на предприятиях [9]. Совершенствование процесса снабжения играет значительную роль и оказывает положительное влияние на конечные финансовые результаты деятельности [10]. Повышение эффективности снабжения как функциональной деятельности предприятия обуславливает улучшение экономических показателей, финансовой устойчивости, что способствует совершенствованию механизма повышения конкурентного преимущества.

1.2 Этапы процесса снабжения материальными ресурсами предприятия

Работа отдела снабжения имеет очень важное значение для предприятия, так как ошибки, допущенные вначале, будут продолжаться в течение всех процессов деятельности компании. Поэтому необходимо уделить особое внимание формированию отдела материально-технического обеспечения и установлению правил его функционирования. Рассмотрим более детально процесс снабжения [5].

Этапы управления процессом снабжения:

- анализ и оценка обеспеченности предприятия МТР за прошедший период [4]:
 - а) анализ товарных и материальных запасов включает: анализ выполнения нормативов ТМЦ; анализ оборачиваемости запасов, анализ эффективности использования запасов и т.д.;
 - б) оценка эффективности работы сотрудников отдела снабжения. Целесообразно дополнять его показателями, характеризующими долю простоев в производстве по вине отдела снабжения;
- расчет потребности предприятия в МТР на планируемый период и принятие решения: производить самостоятельно, или закупать их у

внешних поставщиков в зависимости от совокупной стоимости владения предметом поставки $ССВ = \text{цена} + \text{транспортировка} + \text{хранение} + \text{грузопереработка} + \text{эксплуатация} + \text{утилизация}$. Выделим «три уровня определения потребности в материальных ресурсах:

- в) первый уровень (стратегический) – определение перспективной потребности в материальных ресурсах на основе стратегического плана развития предприятия [13];
 - г) второй уровень (тактическое планирование) – определение потребности в материальных ресурсах на год, квартал по всей номенклатуре потребляемых материалов на предприятии;
 - д) третий уровень (оперативный) – оперативное определение потребности в материальных ресурсах в специализированной номенклатуре на квартал, месяц, декаду для организации закупки и завоза материалов на предприятии» [40, с.325];
- подготовка технических условий производства и спецификаций по ключевым параметрам: степень уникальности и влияния на основные процессы предприятия, количество, масса, габариты, дата подачи заказа и доставки, время перевозки и т.д.;
 - планирование совместно с соответствующими подразделениями предприятия:
- е) графика производства в соответствии с наличием необходимых мощностей, персонала и технологических маршрутов производства;
 - ж) затрат на закупку ПП, их транспортировку, страхование, приёмку по количеству и качеству, грузопереработку и хранение и др.;
 - з) затрат на изучение рынков поставщиков, технологий материалов и их заменителей;
 - и) издержек из-за возможного срыва поставки, дефицита ПП и закупок у третьей стороны.
- определение оптимальной стратегии снабжения;
 - изучение рынков поставщиков и выбор лучшего из них.

- утверждение тактики снабжения;
- составление списка потенциальных поставщиков материальных ресурсов;
- составление запроса потенциальным поставщикам в соответствии с определенной потребностью на материал; оценка предложений поставщиков; окончательный выбор поставщиков [14];
- организация хозяйственных связей с лучшим поставщиком.

Поставки продукции потребителю могут осуществляться как напрямую, так и через посредников (дистрибьюторов, джобберов, агентов, брокеров) или смешанным способом (рисунок 1).



Рисунок 1 - Схема хозяйственных связей материально –технического снабжения [17]

- согласование условий по размеру и времени поставки, условиям оплаты, средствам доставки. Все условия должны быть выбраны так, как это удобно предприятию-заказчику. Именно поставщик должен подстраиваться под заказчика, а не наоборот;
- заключение договора поставки;
- контроль:

- а) транспортировки и приёмки ПП, количества, качества комплектности и сроков поставки, а также выполнения поставщиком всех других договорных обязательств;
- б) состояния запасов на складе предприятия и у поставщика, в процессе транспортировки;
- в) своевременной подачи очередного заказа на поставку и резервирования транспортных средств; своевременной оплаты предыдущих поставок; учёта и хранения информации.

Около 70% возможности влиять на добавление потребительской ценности продукта приходится на первые четыре этапа процесса снабжения, поэтому им необходимо уделять повышенное внимание.

«Прием материальных ресурсов на склады предприятий осуществляется на основе хозяйственных договоров. В договоре указываются:

- наименование ТМЦ, ассортимент, сортность с указанием стандартов и технических условий, требования к упаковке и таре, срок действия договора и сроки поставок материальных ресурсов;
- цена за учетную единицу и стоимость материала по конкретной позиции, общая стоимость по всем позициям,
- условия оплаты и ответственность сторон за соблюдение условий договора, а также оговариваются права и обязанности сторон.

Признаком выполнения заказа является поставка ресурсов на склад предприятия в необходимом количестве, в установленные сроки; определенного качества и ассортимента» [21].

Приемка товаров может осуществляться на складе поставщика на основании доверенности на получение продукции или товаров, или на складе покупателя материально - ответственным лицом на основании товаросопроводительных документов в соответствии с Инструкцией П - 6 о порядке приемки продукции производственно-технического назначения и товаров народного потребления по количеству [15].

В случае несоответствия фактического наличия товаров и их качества, установленного в договоре, данным, указанным в сопроводительных документах, составляется акт, который является юридическим документом для выставления претензий поставщику [16].

Акт составляется только на те виды продукции или товары, по которым установлены расхождения. По поступившим видам продукции или товарам, количество, качество, комплектность которых полностью соответствует сопроводительным документам поставщика, делается отметка в конце акта: «По остальным товарно-материальным ценностям расхождений нет» [18].

Акт о несоответствии товара по количеству может быть составлен в типовой или произвольной форме. Порядок приемки товаров по качеству производится на основании Инструкции № П-7. В состав комиссии при первичной приемке товаров по качеству включаются технологи отдела снабжения (или производственного отдела) или товароведы (в торговле).

Для оплаты поступающей продукции и товаров может быть использован счет, который, как правило, выписывается поставщиком на партию продукции (товара) вместе с накладной (ее номер и дата оформления обязательно указываются в счете) и являются основанием для оплаты поступающих или поступивших МТР [19].

Покупатель оплачивает поставляемые товары с соблюдением порядка и формы расчетов, предусмотренных договором поставки. Если соглашением сторон порядок и форма расчетов не определены, то расчеты осуществляются платежными поручениями [20].

Различают две основные формы расчетов с поставщиками МТР:

- расчеты за поставленный товар осуществляется денежными средствами (в наличном либо безналичном порядке) [22];
- расчеты за поставленный товар осуществляются с помощью встречных договоров (поставки, оказания услуг, подряда, аренды и т.д.)

Если оплата продукции (товара) производится в безналичном порядке, то стороны вправе осуществлять платежи не только через банк, но и любую иную кредитную организацию, о чем указано в ст. 861, 862 ГК РФ.

При осуществлении расчетов наличными денежными средствами, сторонам следует иметь в виду, что для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, платежи производятся в ограниченном размере, а именно по одной сделке на сумму не более 100 000 рублей по одному договору, (в соответствии с Указанием Банка России от 11 марта 2014 г. № 3210-У).

«Срок оплаты в зависимости от соотношения момента оплаты и передачи продукции (товара) может устанавливаться 3 способами [23]:

- предварительная оплата: продукция (товар) должен быть оплачен полностью или частично в определенный срок до его передачи покупателю (Ст. 487 ГК РФ);
- оплата продукции (товара) в кредит: покупатель оплачивает продукцию (товар) одновременно через определенное время после его получения от поставщика (ст. 488 ГК РФ);
- оплата продукции (товара) в рассрочку: Оплата продукции (товара) осуществляется после его передачи покупателю несколькими платежами в соответствии с согласованным сторонами графиком оплаты товара (ст. 489 ГК РФ)» [1].

Важными этапами в системе материально-технического снабжения являются специфицирование ресурсов и заключение контрактов с поставщиками продукции [25].

Специфицирование ресурсов — это расшифровка укрупненной номенклатуры по отдельным видам, профилям, типам, маркам, размерам и по иным признакам. В значительной степени от правильности составления специфики материальных ресурсов зависит эффективность работы не только снабженческих служб, но и всего предприятия. Неточности в специфике могут привести к неблагоприятным результатам: фактические поставки не будут соответствовать действительной потребности. В связи с этим план выполнения

производственной программы и сбыта собственной продукции ставится под угрозу [2, с.110].

В современных условиях рыночной экономики каждое предприятие вправе выбрать поставщика и условия приобретения продукции. Для выбора оптимального для предприятия поставщика разрабатывают критерии его оценки.

Основными критериями являются:

- стоимость приобретения продукции и услуг; качество продукции - соответствие всем требуемым стандартам и основным эксплуатационным характеристикам; надежность поставщика;

- условия возврата; гарантированность поставки, то есть полное выполнение договорных обязательств; местоположение организации поставщика;

- сроки выполнения текущих и экстренных заказов; организация и наличие системы управления качеством поставщика;

- деловая репутация фирмы; право выбора способа доставки, погрузки, разгрузки; условия оплаты доставки; возможность предоставления рассрочки, кредита [11];

- количество лет существования поставщика на рынке товаров и услуг.

Выбор поставщика продукции можно условно разделить на несколько этапов:

1 этап - поиск потенциальных поставщиков. На этом этапе объявляется конкурс на поставку продукции, в том числе в сети Интернет; происходит тщательное изучение рекламных материалов; посещение выставок, ярмарок; налаживаются личные связи с потенциальными поставщиками. Итогом первого этапа является определение списка возможных поставщиков.

2 этап - анализ потенциальных поставщиков по различным критериям. Итогом второго этапа является заключение договоров о сотрудничестве.

3 этап - оценка результатов работы с выбранными поставщиками (дифференциация поставщиков по поставляемым товарам, определение рейтинга поставщика, определение возможности дальнейшего сотрудничества) [27].

В современных условиях рыночной экономики работники отдела материально-технического снабжения все чаще используют электронные торговые площадки, которые предназначены для организации взаимодействия заказчиков и поставщиков в целях закупки, сбыта товаров. Процесс взаимодействия различных участников сделки с использованием электронной площадки называется электронным торгом [8].

Рынок электронных торгов - участник регистрируется на электронной площадке, в соответствии с ее регламентом; заказчик, имеющий потребность в каких-либо товарах, направляет заявку на электронную площадку; исполнитель проводит мониторинг электронной площадки, изучает заказы, условия. Выбрав заказ, который его устраивает, он отправляет предложение. Заказчик выбирает исполнителя [30].

На электронной торговой площадке существует ряд мероприятий, которые позволяют выбрать наиболее оптимальные условия контракта: ценовой и функциональный фактор; происходит заключение контракта; выполнения обязательств по контракту [31]. Поставка ресурсов может происходить и традиционным способом на основе хозяйственных связей между предприятиями посредством заключения договоров между ними.

Оперативная работа по завозу материалов реализуется в соответствии с ежемесячными планами [33]. В них указываются объемы поставок и устанавливаются календарные сроки. Таким образом, в цепи поставок с функции снабжения начинается движение материального потока на предприятии [32].

2 Анализ процесса снабжения материальными ресурсами ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства».

Краткое наименование предприятия: ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства».

Юридический адрес: 445004, г. Тольятти, ул. Комсомольская, д. 88.

ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» осуществляет свою деятельность, определенную Уставом с целью выполнения муниципального заказа в сфере жилищно-коммунального хозяйства, удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» в определенном законом порядке осуществляет следующие виды услуг [34]:

- техническое обслуживание и эксплуатация жилищного фонда и объектов социально-культурного и бытового назначения;
- содержание и обслуживание городских дорог и улиц;
- текущее содержание объектов благоустройства на закрепленных территориях;
- текущий ремонт жилых зданий [35];
- благоустройство и озеленение парков;
- вывозка, складирование и захоронение твердых бытовых отходов;
- содержание и обслуживание внутридомовых сетей электротехнического и механического оборудования;
- осуществление мероприятий по предотвращению загрязнения и охрана окружающей среды.

ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» строит свои отношения с другими организациями и физическими лицами во всех сферах хозяйственной деятельности на основе контрактов, хозяйственных договоров и соглашений [36].

ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» по согласованию с администрацией г. Тольятти, устанавливает цены и тарифы на все виды производимых работ, услуг в соответствии с законами и иными нормативными актами РФ, органов местного самоуправления [37].

Система управления компании ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» строится в соответствии с действующим российским законодательством, уставом и внутренними документами. Организационная структура компании представлена на рисунке 2.

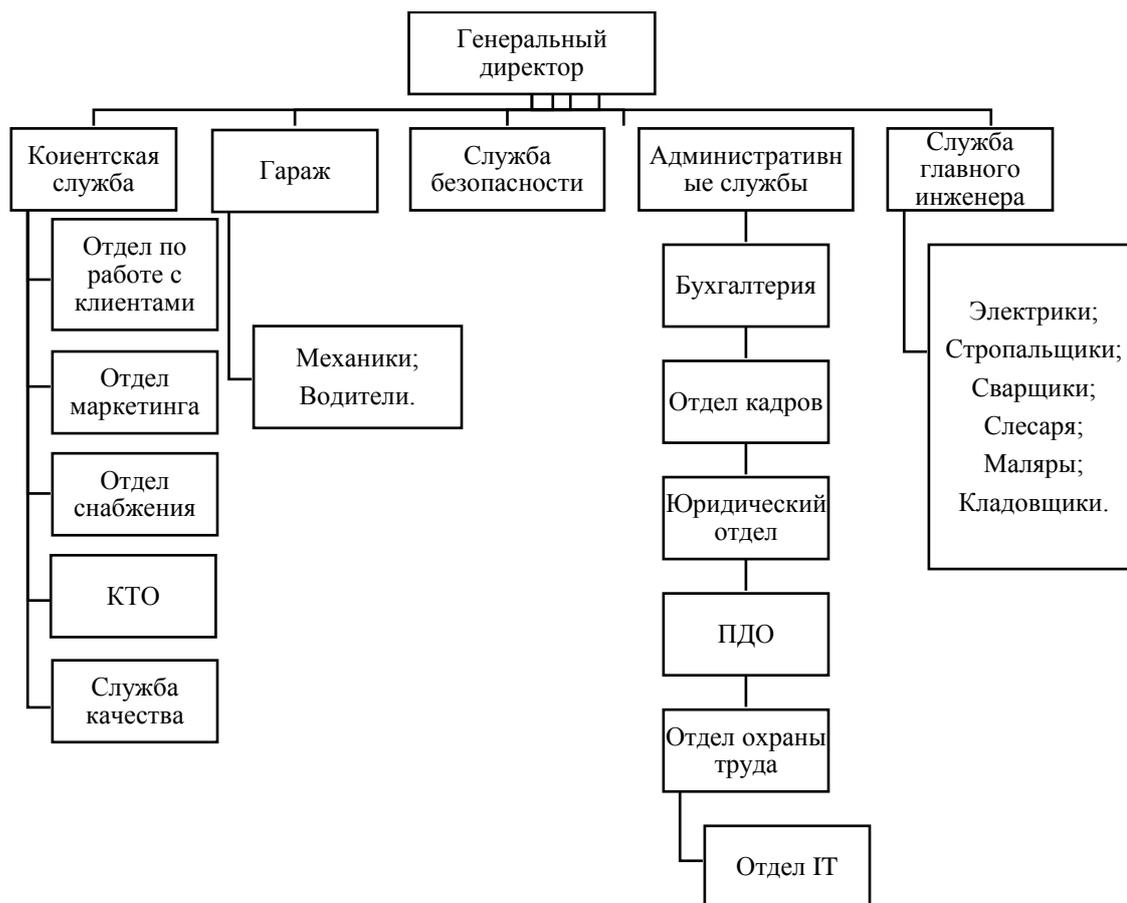


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства»

Генеральный директор является единоличным исполнительным органом ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» и осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью предприятия. Генеральный директор осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с законодательством, Уставом ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» и трудовым договором. Генеральный директор при исполнении служебных обязанностей должен исходить из интересов ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» [38]. Финансовые результаты деятельности ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Финансовые результаты деятельности ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» за 2018–2020 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение, +,–		Темп роста, %	
				2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Выручка	7 108 428	7 481 670	8 678 289	373 242	1 196 619	105,25	115,99
Себестоимость	3 371 717	4 280 865	5 269 052	909 148	988 187	126,96	123,08
Валовая прибыль	3 736 711	3 200 805	3 409 237	-535 906	208 432	85,66	106,51
Коммерческие расходы	4 461	6 135	6 796	1 674	661	137,53	110,77
Управленческие расходы	894 693	929 820	1 090 788	35 127	160 968	103,93	117,31
Прибыль от продаж	2 837 557	2 264 850	2 311 653	-572 707	46 803	79,82	102,07
Прочие доходы	2 291 563	7 983 839	11 002 401	5 692 276	3 018 562	348,40	137,81
Прочие расходы	2 300 774	6 577 167	11 362 168	4 276 393	4 785 001	285,87	172,75
Прибыль до налогообложения	3 375 686	4 292 102	2 915 951	916 416	-1 376 151	127,15	67,94
Чистая прибыль	2 676 879	3 392 049	2 304 366	715 170	-1 087 683	126,72	67,93
Общая рентабельность, %	47,49	57,37	33,60	9,88	-23,77	120,80	58,57

Продолжение таблицы 1

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение, +,-		Темп роста, %	
				2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Рентабельность продаж, %	39,92	30,27	26,64	-9,65	-3,63	75,83	88,01
Рентабельность основной деятельности, %	52,57	42,78	39,28	-9,79	-3,50	81,38	91,82

Проведенный в таблице анализ показал, что выручка от реализации предприятия ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» за исследуемый период повысилась, это свидетельствует о росте объемов деятельности. В 2020 году по сравнению с 2019 годом выручка повысилась, абсолютное изменение выручки составило 1196619 тыс. руб. Относительное изменение составило 115,99%.

Отрицательным моментом в финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» является более высокий рост себестоимости по отношению к росту выручки в 2020 году [39].

В ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» в 2020 году по сравнению с 2019 годом валовая прибыль от основной финансово-хозяйственной деятельности повысилась на сумму 208432 тыс. руб., что является положительным фактором в деятельности предприятия.

Управленческие и коммерческие расходы 2020 году по сравнению с 2019 годом повысились, что является отрицательной тенденцией для ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» [41].

Прибыль от продаж 2020 году по сравнению с 2019 годом повысилась на 46803 тыс. руб., что является положительной динамикой для компании. Прочие доходы и прочие расходы за исследуемый период растут. Прибыль до налогообложения ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» в 2020 году по сравнению с 2019 годом снизилась на 1376151 тыс.

руб. Чистая прибыль в 2020 году по сравнению с 2019 годом снизилась и на конец 2020 года установилась на уровне 2304366 тыс. руб [43].

Анализируя показатели рентабельности ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства», необходимо заметить, что за анализируемые три года частное от деления прибыли до налогообложения и выручки от реализации (показатель общей рентабельности) у ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» находится выше уровня среднеотраслевого значения. На конец 2019 года показатель общей рентабельности на предприятии ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» составлял 57,37%, а на конец 2020 года 33,60%. В 2020 году по сравнению с 2019 годом все показатели рентабельности компании снижаются, что является отрицательной тенденцией. ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» нужно находить оптимальные пути увеличения прибыли и эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия [42].

Показатели финансовой устойчивости и ликвидности ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели финансовой устойчивости и ликвидности ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» за 2018–2020 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Коэффициент автономии	0,66	0,60	0,66	-0,06	0,06	90,91	110,00
Коэффициент отношения заемных и собственных средств	0,51	0,68	0,51	0,17	-0,17	133,33	75,00

Продолжение таблицы 2

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютное отклонение, +/-		Темп роста, %	
				2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.	2019 г. к 2018 г.	2020 г. к 2019 г.
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами	0,12	-0,58	-0,87	-0,7	-0,29	-	-
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,004	0,002	-0,016	-0,002	20,00	50,00
Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности	0,36	0,25	0,10	-0,11	-0,15	69,44	40,00
Коэффициент текущей ликвидности	1,08	0,74	0,59	-0,34	-0,15	68,52	79,73

Коэффициент автономии в 2019 году по сравнению с 2018 годом снизился на 0,06 и на конец 2019 года составил 0,60. В 2020 году по сравнению с 2019 годом коэффициент автономии повысился на 0,06 и на конец 2020 года составил 0,66. Это выше минимально необходимого нормативного значения (более 0,5), при котором заемный капитал ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» может быть обеспечен собственностью предприятия. Данный показатель определяет уровень зависимости предприятия от заемного капитала. Ввиду достаточности собственного капитала ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» не зависит от кредиторов [44].

Коэффициент отношения заемных и собственных средств в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличился на 0,17 и на конец 2019 года составил 0,68. В 2020 году по сравнению с 2019 годом коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг) понизился на 0,17 и на конец 2020

года составил 0,51. Чем больше единицы этот коэффициент, тем больше зависимость ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» от заемных средств [45].

За два последних года коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами отрицательный. В течение исследуемого периода коэффициент сохранял значение, не соответствующее нормативному (0,6–0,8). У ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» на конец 2020 года недостаточно собственных средств для формирования запасов и затрат.

Коэффициент абсолютной ликвидности на конец 2019 года и на конец 2020 года находится ниже нормативного значения (0,2). ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» на конец 2020 года не имеет необходимые средства для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На конец 2019 года значение показателя абсолютной ликвидности составило 0,004. На конец 2020 года величина показателя снизилась и составила 0,002 [46].

Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности показывает, какая часть краткосрочной задолженности может быть погашена за счет наиболее ликвидных и быстро реализуемых активов. Нормативное значение данного коэффициента – 0,6–0,8, это значит, что текущие обязательства предприятия нужно покрывать на 60–80% за счет быстрореализуемых активов. На конец 2019 года значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 25 [47]. На конец 2020 года величина показателя снизилась и составила 0,10, что значительно ниже нормативного значения.

Коэффициент текущей ликвидности и на конец 2019 года, и на конец 2020 года находится ниже нормативного значения (2,0), это означает, что величина коэффициента недостаточно высокая и предприятие не в полной мере обеспечено собственными средствами для ведения финансово-хозяйственной деятельности и своевременного погашения срочных обязательств [48].

В целом предприятие ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» получает прибыль от финансово-хозяйственной деятельности. ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» необходимо искать пути решения имеющихся финансовых проблем, чтобы иметь возможности для дальнейшего стратегического развития и роста.

2.2 Анализ процесса снабжения материальными ресурсами предприятия

Управление материальным обеспечением в организационной структуре ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» осуществляет Отдел снабжения. Отдел снабжения ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» является самостоятельным структурным подразделением предприятия. Отдел снабжения подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия. Отдел снабжения возглавляет начальник снабжения. В обязанности начальника материально-технического снабжения входит управление договорной и контрактной работой, бюджетное планирование и руководство подотчетным персоналом и т.д.

На предприятии ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» имеется большое количество разнообразных запасов. Эффективное функционирование предприятия в современных экономических условиях зависит от гибкости и восприимчивости системы управления материально-техническим обеспечением. Повышение эффективности финансового механизма управления материально-техническим обеспечением ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» возможно только при комплексном подходе к управлению всеми оборотными активами предприятия.

Динамика обеспечения материальными ресурсами в ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика обеспечения материальными ресурсами в ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» за 2018–2020 гг., тыс. руб.

Наименование	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение +, –		Отклонение, %	
				2019г./2018г.	2020 г./2019 г.	2019г./2018г.	2020 г./2019 г.
Запасы ТМЦ на конец года – всего	1 922 022	2 003 186	1 942 612	81 164	-60 574	104,22	96,98
в том числе: оборудование	398 953	393 825	385 961	-5 128	-7 864	98,71	98,00
запасные части и инструменты	1 429 902	1 494 758	1 474 167	64 856	-20 591	104,54	98,62
строительные материалы	11 257	31 526	11 887	20 269	-19 639	280,06	37,71
топливо и масла	40 313	42 022	28 479	1 709	-13 543	104,24	67,77
прочие ТМЦ	41 597	41 055	42 118	-542	1 063	98,70	102,59

На основании таблицы 3 можно сделать вывод, что запасы товарно-материальных ценностей (ТМЦ) ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» в конце 2020 года по сравнению с 2019 годом снизились, снижение произошло почти по всем видам материально-технического обеспечения. Наибольшее снижение материально-технического обеспечения произошло по статьям «строительные материалы», «топливо и масла». Небольшой рост произошел по прочим ТМЦ, а именно на 2,59%.

Снижение уровня материально-технического обеспечения ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» в 2020 году по сравнению с 2019 годом незначительное, что характеризует систему материально-технического обеспечения компании с положительной стороны. Так как наличие большого объема ТМЦ приводит к увеличению затрат на их хранение, неполучению возможных доходов из-за того, что много финансовых

средств вложено в запасы, возможным потерям в результате физической порчи запасов.

На рисунке 3 представлена обеспечения материальными ресурсами ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» на конец года, тыс. руб.

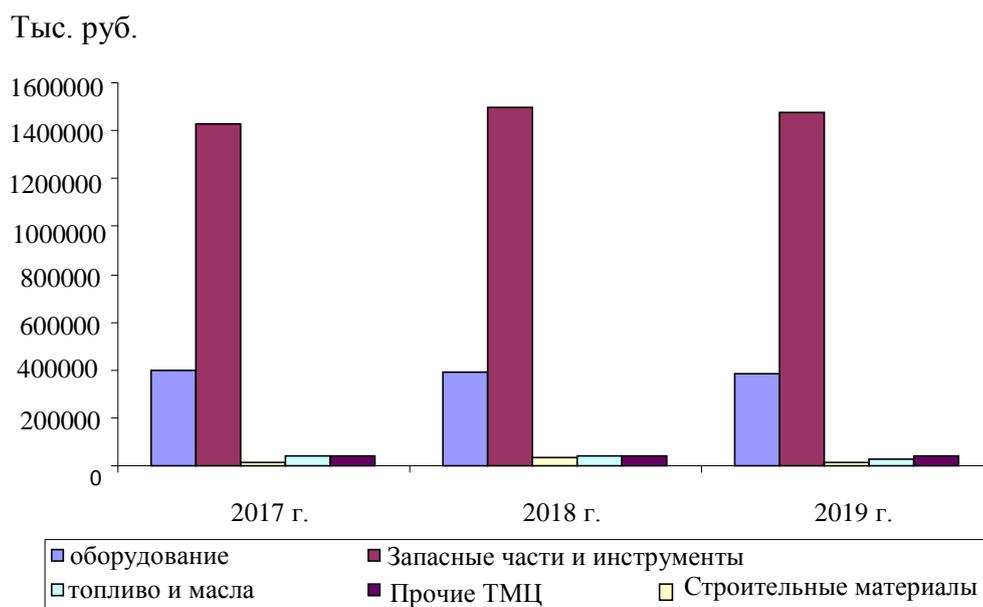


Рисунок 3 – Динамика обеспечения материальными ресурсами ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» за 2018–2020 гг., тыс. руб.

По статьям «оборудование», «запасные части и инструменты», «строительные материалы», «топливо и масла» в 2020 году по сравнению с 2019 годом произошло снижение уровня запасов.

В современных условиях рыночной экономики каждое предприятие вправе выбрать поставщика и условия приобретения продукции. Для выбора оптимального для предприятия поставщика разрабатывают критерии его оценки.

Руководство Отдела снабжения предприятия устанавливает значение весовых коэффициентов основных и дополнительных критериев (таблица 4), шкалу оценки поставщиков от 1 до 5 баллов (таблица 5). Затем определяет

значения каждого критерия оцениваемых поставщиков (таблица 6) и выбирают поставщика (таблица 7). Рассмотрим данный процесс на примере поставщиков строительных материалов.

Таблица 4 – Значение весовых коэффициентов основных и дополнительных критериев

Критерий / балл	Директор	Зам. по логистике	Начальник ОМТС	Менеджер процесса	Σ	Коэфф. веса
Основные						
Цена закупки	0,15	0,05	0,20	0,40	0,8	0,2
Период поставки	0,20	0,30	0,40	0,30	1,2	0,3
Финансовая надёжность	0,05	0,15	0,10	0,10	0,4	0,1
Качество	0,60	0,50	0,30	0,20	1,6	0,4
Итог:	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	1,0
Дополнительные						
Период работы на рынке	0,15	0,05	0,10	0,20	0,50	0,125
Информационная открытость	0,20	0,35	0,15	0,30	1,00	0,250
Скидки с цены	0,10	0,15	0,35	0,10	0,70	0,175
Дислокация	0,55	0,45	0,40	0,40	1,80	0,450
Итог:	1,0	1,0	1,0	1,0	4,0	1,000

Таблица 5 – Шкала оценки поставщиков от 1 до 5 баллов

Критерий / балл	1	2	3	4	5
Основные					
Качество - соответствие стандарту	Не соответствие	ТУ предпр.	ОСТ	ГОСТ РФ	ISO
Финансовая надёжность	0,01 – 0,19	0,20 – 0,39	0,29 – 0,33	0,60 – 0,79	0,80 и более
Цена закупки, (руб.)	900 - 999	800 - 899	700 - 799	600 - 699	500 - 599
Период поставки, (сутки)	10	5	3	2	1
Дополнительные					
Дислокация, (км)	900 – 1000	800 – 899	700 – 799	600 – 699	100 – 599
Скидки с цены, (руб.)	1 - 29	30 - 59	60 - 89	90 - 119	120 - 149
Период работы на рынке, (лет)	менее 4	4	5	6	7
Информационная открытость	1	2	3	4	5

Таблица 6 – Значения каждого критерия оцениваемых поставщиков

Критерий / поставщик	Поставщики				
	Сварка 66	Велдпром	Единство-У	Оптима	FoxWeld
Качество	ISO	ОСТ	ISO	ГОСТ	ISO
Финансовая надёжность	0,79	0,92	0,59	0,87	0,76
Цена закупки, (руб.)	765	640	529	685	742

Продолжение таблицы 6

Критерий / поставщик	Поставщики				
	Сварка 66	Велдпром	Единство-У	Оптима	FoxWeld
Период поставки, (сутки)	1	1	2	2	1
Дислокация, (км)	650	547	286	589	663
Скидки с цены, (руб.)	98	53	75	90	144
Период работы на рынке, (мес.)	84	79	56	93	72
Информационная открытость, (лет)	5	4	3	5	5

Таблица 7 – Выбор поставщика

Основные критерии	Коэф. веса	Поставщики									
		Сварка 66 балл	Сварка 66 коэф.	Велдпром балл	Велдпром коэф.	Единство-У балл	Единство-У коэф.	Оптима балл	Оптима коэф.	FoxWeld балл	FoxWeld коэф.
Качество	0,4	5	2,0	3	1,2	5	2,0	4	1,6	5	2,0
Финансовая надёжность	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3	5	0,5	4	0,4
Цена МР	0,2	3	0,6	4	0,8	5	1,0	4	0,8	3	0,6
Период поставки	0,3	5	1,5	5	1,5	4	1,2	4	1,2	5	1,5
Итого	1,0	17	4,5	17	4,0	17	4,5	17	4,1	17	4,5

Так как у поставщиков «Сварка 66», «Единство-У», «FoxWeld» одинаковый итоговый балл, равный 4,5, следует выбрать из их числа двух поставщиков, у которых будут лучшими более значимые критерии: качество и период поставки.

Основные критерии у поставщиков «Сварка 66» и «FoxWeld» полностью совпадают, поэтому вводим дополнительные (таблица 8).

Таблица 8 – Дополнительная шкала оценки поставщиков

Критерии	Коэф. веса	Поставщики			
		Сварка 66 (балл)	Сварка 66 (коэф.)	FoxWeld (балл)	FoxWeld (коэф.)
Информационная открытость	0,250	5	1,250	5	1,250
Дислокация	0,450	4	1,800	4	1,800
Скидки с цены	0,175	4	0,700	5	0,875
Период работы на рынке	0,125	5	0,625	4	0,500
Итого	1,0	18	4,375	18	4,425

На последнем этапе распределяем окончательный объём закупки между поставщиками «Сварка 66» и «FoxWeld» на основании лучших параметров (таблица 9). Необходимо выбрать основного поставщика, у которого предприятие будет закупать 60% ресурса и другого поставщика – 40% ресурса. Необходимо выбрать как минимум двух поставщиков, чтобы в случае срыва поставки мы могли заказать у другого и не допустить простоя производства и срыва поставки.

Таблица 9 – Окончательный выбор между двумя поставщиками

Критерии	Коэф. веса	Гарантированный объём закупки, %		Премиальный объём закупки, %	Лучшие параметры	Окончательный объём закупки, %	
		Сварка 66	FoxWeld			Сварка 66	FoxWeld
Качество	0,4	10,0	10,0	20,0	ISO	30,0	10,0
Цена, (руб.)	0,3	7,5	7,5	15,0	менее 599	22,5	7,5
Скидки с цены, (руб.)	0,2	5,0	5,0	10,0	более 120	5,0	15,0
Период поставки, (сутки)	0,1	2,5	2,5	5,0	в течение суток	2,5	7,5
ИТОГО	1,0	25	25	50	-	60	40

Так как у обоих поставщиков совпадают основные параметры, а дополнительные отличаются на 0,05, то распределение объема закупок происходит исходя из решения начальника Отдела снабжения. ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» работает

долгое время с поставщиком «Сварка 66» и имеет более прочные хозяйственные связи, так же «Сварка 66» предоставляет возможность длительной отсрочки платежа.

Таким образом, предприятие закупает у поставщика «Сварка 66» - 60% потребности, а у поставщика «FoxWeld» - 40% потребности. При этом необходимо по-прежнему проводить анализ новых поставщиков для поиска лучших условий и запасных вариантов в случае срыва поставки у текущих. Выбор основных и постоянных поставщиков существенно укрепляет хозяйственные связи, ускоряет скорость и повышает эффективность работы.

После выбора поставщика требуется определиться с параметрами поставки.

Далее приведен пример расчета оптимальных параметров договора поставки.

Дано:

- План поставок в году или годовой расход (ГР) = 2 000 ед.;
- Цена закупки поставляемых ресурсов (Цз) = 35 руб.;
- Срок поставки – период между моментом подачи требования об отгрузке и временем прибытия транспортного средства под разгрузку на складе получателя, (Сп) = 1,5 недели;
- Затраты на организацию поставки (Зоп) = 43,3 руб.;
- Удельные затраты на хранение запаса (х) = 0,16;
- Количество недель в году (учётных периодов) (Уп) = 52;
- Цена продажи реализуемых продуктов (Цп) = 42 руб.

Определить оптимальные параметры поставки:

- Оптимальный размер поставки (Орп);
- Эффективность закупки оптимального размера поставки (Эзоп);
- Период между смежными поставками (Псп);
- Интенсивность расхода за неделю (Ир);
- Остаток запаса на складе, при котором необходимо подавать новый заказ – точку заказа (Тзак).

Решение приведено в таблице 10.

Выбираем срок поставки месяц, так как у него самая высокая эффективность закупки. Определим оптимальные параметры поставки.

Рассчитаем по формуле оптимальный размер поставки:

$$O_{рп} = \sqrt{(2 \times 2000 \times 43,3) : (0,16 \times 35)} = 175,87 = 176 \text{ ед./зак. (1)}$$

Рассчитаем по формуле период между смежными поставками:

$$P_{сп} = 52 : 12 = 4,33 = 4 \text{ нед.}$$

Рассчитаем по формуле интенсивность расхода за неделю [6]:

$$I_{р} = 2000 : 52 = 38,46 = 38 \text{ ед./нед.}$$

Рассчитаем по формуле остаток запаса на складе, при котором необходимо подавать новый заказ – точку заказа:

$$T_{зак} = G_{р} \times (P_{зап} : U_{п}) = 2000 \times 1,5 : 52 = 57,69 = 58 \text{ ед. (2)}$$

Таблица 10 – Модель с постоянным периодом между поставками

Показатель формула	Размер партии (РП) (ед.)						
	58	167	250	350	500	1000	2000
Поставка 1 раз в период	1,5 недели	месяц	6,5 недель	транзитная	квартал	полгода	год
1. Количество заказов, (раз) Кз = ГР : РП	34	12	8	6	4	2	1
2. Затраты на поставку в год, (руб.) Зп = Зоп × Кз	1 472,2	519,6	346,4	259,8	173,2	86,6	43,3
3. Затраты на хранение РП, (руб.) Зх = Цз × х × (РП : 2)	162,4	467,6	700,0	980,0	1 400,0	2 800,0	5 600,0
4. Затраты на управление поставками в год, (руб.) ЗГуп = Зп+Зх,	1 634,6	987,2	1 046,4	1 239,8	1 573,2	2 886,6	5 643,3
5. Издержки тактики поставок, руб. Ис i = ЗГуп i – Згуп опт	647,4	---	59,2	252,6	586,0	1 899,4	4 656,1

Продолжение таблицы 10

6. Эффективность закупки, Эзоп = $\frac{[ГР \times (Цп - Цз)]}{[(ГР \times Цз) + 3Гупі]} \times 100\%$	19,54	19,72	19,71	19,65	19,56	19,21	18,51
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Таким образом, заказ на новую партию поставки должен осуществляться при снижении запаса на складе со 167 до 58 единиц.

При учете запасов руководству компании необходимо понимать, какую долю затрат составляет содержание запаса на собственном складе (таблица 11). Это требуется как для принятия решения, хранить на собственном складе или арендовать склад общего пользования (далее - СОП), так и для анализа затрат для возможности их сокращения.

Таблица 11 – Методика определения доли затрат на содержание запаса на собственном складе

	Показатель за год	Формула	Значение
1	Затраты на оплату труда (зарплата и налоги) работников склада, (руб.)	Данные управленческого учёта (ДУУ)	65 000
2	Рабочее время на приёмку, раскладку, подбор товаров и комплектование заказов для отгрузки получателю и др. работу	Фотография раб. дня	7 ч.12 мин. = 7,2 ч.
3	Доля рабочего времени на выполнение складской переработки в смену (8 часов)	2 : 8 часов	7,2 : 8 = 0,9
4	Затраты на операции с грузами на складе, (руб.)	1 × 3	65 000 × 0,9 = 58 500
5	Тариф за коммунальные услуги и содержание собственного склада, (руб./м³.)	ДУУ	3 000
6	Объём склада, используемый для хранения запасов на складе, (м³)	По паспорту	500
7	Величина затрат на содержание объёма склада, (руб.)	5 × 6	3 000 × 500 = 1 500 000 руб..
8	Налог на стоимость имущества склада, (руб.)	ДУУ	13 000
9	Затраты на ремонт и охрану здания и помещений склада, (руб.)	ДУУ	7 000
10	Затраты на ремонт оборудования по хранению (стеллажи) и переработке грузов (машины и механизмы), (руб.)	ДУУ	2 500

Продолжение таблицы 11

11	Стоимость амортизационных начислений на остаточную стоимость склада и складское оборудование, (руб.)	ДУУ	15 000
12	Стоимость страхования складских помещений, (руб.)	По договору	12 000
13	Стоимость страхования запасов, (руб.)	По договору	23 000
14	Убытки от списания товаров, (руб.)	ДУУ	2 700
15	Убытки от хищения товаров, (руб.)	ДУУ	5 500
16	Затраты на ликвидацию не нужных запасов, (руб.)	ДУУ	1 300
17	Оплата труда работников подразделений (не складских) дополнительно привлекаемых на проведение очередной инвентаризации, (руб.)	ДУУ	16 000
18	Платежи за кредит на приобретение товарных запасов, (руб.)	ДУУ	24 500
19	Платежи за кредит на приобретение оборудования по хранению и грузопереработке, (руб.)	ДУУ	27 000
20	Стоимость товарных запасов, (руб.)	ДУУ	1 350 000
21	Общие затраты склада = 4 +7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13 + 14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19 (руб.)		209 500
22	Удельные затраты на хранение запаса стоимостью в 1 руб.	21 : 20	0,16

Таким образом, доля затрат на хранение запаса равна 0,16. Это означает, что на хранение запаса стоимостью в 1 руб. необходимо затратить 16 копеек.

При известной стоимости хранения запаса на собственном складе необходимо изучить стоимость хранения на складе общего пользования. Если стоимость хранения на СОП будет ниже, чем на собственном, временные и трудовые затраты на управление запасами так же будут ниже, то можно задуматься о переводе данного элемента управления запасами на аутсорсинг.

Однако так как компания работает в сфере ЖКХ, целесообразнее иметь склад на территории предприятия для простой и быстрой доставки МТР на строительные площадки. Склады общего пользования больше подходят для оптовых и розничных магазинов, при условии, что это совпадает с целями компании и ее позиционированием на рынке.

Рассчитаем долю затрат на содержание запаса на СОП (таблица 12).

Таблица 12 – Определение доли затрат на содержание запаса на СОП

Показатель	Значение
Стоимость хранения запаса на СОП, руб./ м ³	650
Требуемый объем склада, м ³	500
Общая стоимость хранения запаса, руб.	325 000
Стоимость товарных запасов, руб.	1 350 000
Удельные затраты на хранение запаса стоимостью в 1 руб.	0,24

Таким образом, доля затрат на хранение запаса на СОП равна 0,24. Это означает, что на хранение запаса стоимостью в 1 руб. необходимо затратить 24 копеек. Анализ показал, что хранение запаса стоимостью в 1 руб. на собственном складе дешевле на 8 копеек чем на СОП. При требуемых объемах разница составляет 115 500 руб./мес. и 1 386 000 руб./год.

Для данного предприятия анализ доли затрат на содержание запаса на собственном складе нужен в большей степени для управленческого контроля. Начальник отдела снабжения должен понимать сколько стоит хранение запаса стоимостью в 1 руб., из каких статей расхода складывается общая сумма содержания запаса и какие явления влияют на их изменение. Эти знания необходимы для быстрой и своевременной реакции принятия корректирующих мероприятий.

Далее проведена оценка эффективности управления процессом снабжения на предприятии. Анализ процесса снабжения компании должен осуществляться в соответствии с поставленными целями и задачами по управлению закупками в аспектах общей логистической системы фирмы или цепи поставок. При определении эффективности закупочных операций необходимо в комплексе оценить работу отдела снабжения фирмы, когда во внимание принимаются: выполнение плана закупок фирмы по объемным и качественным показателям, выполнение бюджета фирмы на закупку и объем сэкономленных средств, дополнительные меры по контролю качества входящей продукции, а также общий объем осуществленных операций, производительность труда сотрудников, транспортные издержки и т.д. Исходя

из этих данных, можно примерно определить стоимость той или иной логистической операции в процессе осуществления закупочных функций либо оценить в процентном соотношении стоимость МР в объеме продаж ГП. Можно оценить и долю административных затрат по закупке на каждый рубль, израсходованный на закупку в целом. Проследив таким образом деятельность отдела снабжения, можно судить об эффективности его функционирования и определить проблемные моменты.

В таблице 13 рассмотрен анализ эффективности работы отдела снабжения.

Таблица 13 – Оценка эффективности управления процессом снабжения

Показатель	Оценка показателя
Своевременная и комплектная поставка, процент безупречно выполненных заказов	27 544 заказов = 70%
Процент просроченных заказов	7 870 заказов = 20%
Процент случаев, когда задержка доставки повлекла ощутимое МР и ГП на складе	3 935 заказов = 10%
Процент случаев, когда задержка доставки повлекла остановку производства	1 967 заказов = 5%
Продолжительность цикла логистики снабжения от поступления заказа до его исполнения	от 1 до 7 дней
Выполнение плана снабжения	95%
Достоверность прогнозов в отношении производственного потребления	75%
Удовлетворенность производственными площадками по бесперебойности и качеству	60%
Удовлетворенность клиентов по бесперебойности и качеству	60%
Загрузка мощностей в сфере снабжения	100%

Анализ показал общую низкую эффективность работы подсистемы снабжения на предприятии. Процент безупречно выполненных заказов составляет 80%. Процент просроченных заказов – 20%, из которых процент случаев, когда задержка доставки повлекла ощутимое МР и ГП на складе, - 10%, а случаи, когда задержка доставки повлекла остановку производства,

составляют 5%. Данный показатель очень высокий, от этого понижается удовлетворённость клиентов из-за срыва поставок, предприятие получает меньшую прибыль. Цикл логистики снабжения от поступления заказа до его исполнения составляет от 1 до 7 дней. Это происходит из-за того, что менеджеры по снабжению не успевают вовремя обработать все поступающие заказы или в погоне за меньшей ценой приходится заказывать у поставщика, у которого доставка составляет несколько рабочих дней. Так же на предприятии низкая удовлетворенность производственными площадками по бесперебойности и качеству – 60%, так как снабжение иногда заказывает не ту ТМЦ, которая нужна на производстве, низкого качества или меньшего количества. Удовлетворенность клиентов по бесперебойности и качеству так же очень низкая. Это наглядно демонстрирует множество исков, поданных из-за неисправности ГП. Так как плохое качество у конкретного вида стройматериалов становится заметно спустя время, то жалобы покупателей поступают через несколько лет. Несмотря на то, что загрузка мощностей в сфере снабжения составляет 100%, оценку данного показателя нельзя назвать положительной. Полная загрузка мощностей и высокий процент срыва поставок означают, что подсистема снабжения в целом работает неэффективно. На предприятии отсутствует информационная система, все записи ведутся в программе Microsoft Excel или в записной книжке менеджера по снабжению, многие операции дублируются, из-за недостаточной квалификации сотрудников склада есть необходимость проверки поступающей от них информации и ее корректировка, операционные процессы не выстроены и не прописаны должностные обязанности сотрудников. Все это приводит к тому, что при данных условиях собранный штат сотрудников не справляется со всем объемом работы.

Таким образом, приведенные критерии оценки поставщиков позволяют отделу снабжения ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» анализировать рынок поставщиков по каждой категории продукции, выбирать лучших из них и формировать базу, на основании которой менеджеры

отдела снабжения будут создавать крепкие хозяйственные связи, что позволит им работать быстро и эффективно. Были определены оптимальные параметры поставки: оптимальный размер поставки – 176 ед./зак., период между смежными поставками – 4 недели и точка заказа – 58 ед. На основании оптимальных параметров поставки создается план работы отдела снабжения и, в меньшей степени, производственных площадок. Знание менеджером отдела снабжения интенсивности расхода, периода поставки и остатка запаса на складе, при котором необходимо подавать новый заказ, сокращает количество срывов поставок, задает более спокойный темп работы отдела, налаживает связь между отделом снабжения и производственными площадками, налаживает связи с поставщиками и в результате ускоряет работу отдела снабжения.

Были сделаны расчёты доли затрат на содержание запаса на собственном складе, которые показали, что на хранение запаса стоимостью в 1 руб. необходимо затратить 16 копеек. Этот показатель необходим для определения оптимальных параметров поставки, проведения ежемесячного или ежеквартального анализа его изменения с целью выявления причин сокращения затрат или увеличения издержек. Так же на основании данного показателя может быть принято решение хранить на собственном складе или СОП, что актуально и имеет большое значение для розничных и оптовых магазинов.

На предприятии должна быть выстроена четкая система работы отдела снабжения. Менеджер отдела снабжения должен владеть информацией об основных и дополнительных поставщиках предприятия, оптимальных параметрах поставки, потребностях производственных площадок. Анализируя деятельность отдела снабжения ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства», можно выявить несколько проблем как при организации этой деятельности, так и при работе с поставщиками. В первую очередь стоит отметить, что в закупочной деятельности отдела снабжения отсутствуют резервные поставщики. При возникновении различных форс-

мажорных ситуаций могут возникнуть проблемы с обеспечением производственного процесса.

В некоторых случаях на предприятии бывают проблемы, связанные с коммуникацией между складами, цехами и отделом снабжения, что приводит к более позднему информированию о потребностях производственных площадок в необходимых материальных ресурсах. Поступают заявки на необходимые ресурсы, которые должны быть выполнены в кратчайшие сроки, но при этом у поставщиков материальных ресурсов бывают проблемы с наличием необходимых материалов, что приводит к невозможности их отгрузить максимально быстро. Всё вышеперечисленное приводит к простоям производства, и большим убыткам.

3 Разработка мероприятий по оптимизации процесса снабжения материальными ресурсами ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства»

3.1 Направления оптимизации процесса снабжения

Для возможности ускорения работы отдела снабжения налаживания способов коммуникации между подразделениями, хранения всей необходимой информации в одном месте предлагаем рассмотреть доступные информационные технологии.

Примерами некоторых из наиболее известных информационных систем, используемых в логистике, являются «1С: Логистика: Управление складом», «ТрансЛогистик Soft» и другие.

Программный продукт «1С: Логистика: Управление складом» – специализированное решение на платформе «1С: Предприятие 8.0» для автоматизации управления складским хозяйством предприятия. Продукт позволяет эффективно автоматизировать управление всеми технологическими процессами современного складского комплекса.

Для программной реализации информационной системы ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства» была выбрана платформа «1С: Предприятие 8». Это система программ, которая включает в себя платформу и прикладные решения, разработанные на ее основе, для автоматизации деятельности организаций. Сама платформа не является программным продуктом для использования конечными пользователями, которые обычно работают с одним из многих прикладных решений (конфигураций), разработанных на данной платформе. Такой подход позволяет автоматизировать различные виды деятельности, используя единую технологическую платформу.

Собственными программистами на данной платформе создан пакет решений для автоматизации прохождения информации. В соответствии с

возложенным функционалом на подразделения и людей программные возможности доступа являются индивидуальными. Доступ на получение и ввод данных осуществляется с использованием web-интерфейса (совокупность средств, при помощи которых пользователь взаимодействует с веб-сайтом или любым другим приложением через Интернет-браузер). Он удобен тем, что даёт возможность вести совместную работу в режиме реального времени (on-line) сотрудникам, не находящимся в одном офисе, а также отсутствует привязка к аппаратной части ЭВМ. Для организации доступа в информационную систему пользователю присваивается группа, согласно организационной структуре, в которой он имеет право на чтение и/или ввод информации в базе данных, а также персональные логин и пароль. Рассмотрим, как изменятся временные затраты сотрудников предприятия на выполнение операций после установки «1С: Логистика: Управление складом» (таблица 14).

Таблица 14 – Затраты времени живого труда на выполнение операций

Операция	Временные затраты на выполнение операции, мин			
	Руководитель отдела снабжения		Менеджер по снабжению	
	без ИС	с ИС	без ИС	с ИС
1. Получение и обработка информации о потребностях производства	10	2	10	2
2. Проверка остатков	10	–	10	–
3. Звонок или сообщение сотруднику производственного подразделения	–	–	15	–
4. Анализ поставщиков	–	–	10	2
5. Запрос информации у поставщиков	–	–	30	15
6. Выбор поставщика и определение параметров поставки	–	–	10	5
7. Получение счета от поставщика	2	1	2	1
8. Оплата счета	2	2	–	–
9. Отметка о заказе у поставщика			5	2
10. Отметка в плане для водителя			3	1
11. Проверка поступления на склад			10	–
Итого:	24	5	105	28

Вначале в отдел снабжения поступает информация о потребностях производства. При отсутствии ИС заявка на закупку приходит на электронную почту в формате excel менеджеру по снабжению и руководителю отдела снабжения. Оба сотрудника анализируют информацию по заявке и потом проверяют остатки материальных ценностей, которые были запрошены. Так как заявки на закупку составляют рабочие производства, могут быть неточности. Например, рабочий может не проверить самостоятельно имеющиеся на производстве остатки или запросить большее количество материалов, чем требуется ему для работы. В связи с этим менеджер по снабжению зачастую звонит на производственную площадку, чтобы обговорить с рабочим детали заявки или ее откорректировать. После корректировки заявки менеджер по снабжению делает анализ поставщиков: при отсутствии ИС ищет или вспоминает, у какого обычно предприятие закупает конкретный продукт. Если предприятию впервые требуется данный продукт, то менеджер проводит анализ рынка и сравнивает поставщиков. После проводится выбор поставщика и обговариваются условия и параметры поставки. При получении счета и его оплате производится отметка о заказе требуемой продукции у поставщика. Затем заносится информация в план водителя о месте и времени загрузки продукции. В конце менеджер по снабжению получает от кладовщика список поставленных товаров на склад производства [29] и сверяет со списком того, что было отправлено на склад.

Установка ИС позволит сократить временные затраты на выполнение операций и убрать часть из них. Например, проверку поступления и остатков на складе можно будет исключить. По общему времени, затраченному на выполнение операций, установка ИС позволит сократить временные затраты менеджера по снабжению в 3,75 раз.

Так же на предприятии предлагается ввести концепцию KPI. KPI (Key Performance Indicator) — это показатель достижения успеха в определенной деятельности или в достижении определенных целей. Можно сказать, что KPI — это количественно измеримый индикатор фактически достигнутых

результатов. Наиболее актуально использование понятия КРІ в управлении бизнес-процессами: КРІ являются измерителями результативности, эффективности, производительности бизнес-процессов [26].

Выделяются следующие виды ключевых показателей:

- КРІ результата — сколько и какой результат произвели;
- КРІ затрат — сколько ресурсов было затрачено;
- КРІ функционирования — показатели выполнения бизнес-процессов (позволяет оценить соответствие процесса требуемому алгоритму его выполнения);
- КРІ производительности — производные показатели, характеризующие соотношение между полученным результатом и временем, затраченным на его получение;
- КРІ эффективности (показатели эффективности) — это производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

При разработке показателей процесса необходимо придерживаться следующих правил:

- набор показателей должен содержать минимально необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом;
- каждый показатель должен быть измерим;
- стоимость измерения показателя не должна превышать управленческий эффект от использования данного показателя.

В приложении А рассмотрены виды ключевых показателей деятельности на примере процесса «Материально-техническое обеспечение» компании:

- а) идентифицировать процесс и его результат. Процесс «материально-техническое обеспечение» — результат «годные товарно-материальные ценности»;

- б) идентифицировать входы-ресурсы (ресурсы, перерабатываемые за один цикл процесса) и входы-механизмы (ресурсы, обеспечивающие многократное выполнение процесса — оборудование, персонал).

Входы-ресурсы процесса «материально-техническое обеспечение»:

- заявки на поставку товарно-материальных ценностей;
- товарно-материальные ценности (ТМЦ) — сырье и материалы, которые необходимо предоставить согласно плану закупок или по заявкам на поставку;
- информация о наличии и стоимости ТМЦ на рынке.

Входы-механизмы рассматриваемого процесса:

- оборудование рабочих мест сотрудников отдела снабжения;
- сотрудники отдела снабжения.

- в) идентифицировать входы-управления (правила и требования к выполнению процесса). Рассматриваемый процесс может регламентироваться:

- «Инструкцией по приемке и хранению сырья, полуфабрикатов и материалов на складе»;
- «Методикой отбора поставщиков»;
- «Правилами заключения договора поставки сырья и материалов»;
- «Планом закупок».

- г) зная результат, который должен быть получен, необходимо оценить его количественно — сформировать показатели результата. Они могут быть как простыми, так и рассчитываемыми (по формуле или иным способом).

Поскольку КРІ являются измерителями результата и затрат, то они могут использоваться при планировании и контроле деятельности как элементы плана. Показатели, значения которых могут выступать в качестве элементов плана для отдела материально-технического обеспечения:

- процент своевременного выполнения заявок на ТМЦ — 99%;

- процент ТМЦ надлежащего качества, поступивших в производство, — 100%.

После осуществления деятельности измеряются и фиксируются фактические значения показателей. При серьезных отклонениях фактических значений от плановых в худшую сторону необходимо провести анализ деятельности и разработать корректирующие мероприятия. Таким образом, благодаря системе КРІ компания вознаграждает сотрудника за получение нужных ей результатов, а сотрудник заинтересован в получении результатов наравне с компанией. При внедрении КРІ заработная плата сотрудников отдела снабжения и кладовщиков при выполнении показателей должна остаться на том же уровне, что и прежде, или увеличиться. Однако оклад заработной платы сокращается, что побуждает сотрудников работать на результат.

3.2 Расчет экономической эффективности оптимизации процесса снабжения

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий наглядно можно увидеть при анализе затрат на организацию поставки. Рассмотрим затраты на организацию поставки (таблица 15). В таблице указаны значения до и после проведения предложенных мероприятий по совершенствованию материальным обеспечением и установки платформы «1С: Логистика: Управление складом».

Таблица 15 – Затраты на организацию поставки

	Показатель за год	Формула	Значение до	Значение после
1.	Количество утверждённых позиций в ассортименте, (ед.)	Система учёта запасов	9 622	9 622
2.	Фонд оплаты труда работников отдела снабжения (закупок), (руб.)	ДУУ	60 000	40 000

Продолжение таблицы 15

3.	Оплата труда менеджеров по снабжению, закупающих утверждённые позиции, (руб.)	4 × 3	58 800	39 800
4.	Оплата труда менеджеров, управляющих запасами всего ассортимента, (руб.)	ДУУ	80 000	60 000
5.	Время на приёмку утверждённых позиций и оформление документов в смену, (час.)	Фотография рабочего дня	1,8	1
6.	Доля рабочего времени на приёмку утверждённых позиций и обработку документов, (смена = 8 часов)	11 : 8 часов	0,225	0,125
7.	Оплата труда кладовщиков на приёмку утверждённых позиций и обработку соответствующих документов, (руб.)	10 × 12	17 640	7 461
8.	Стоимость амортизации оргтехники, программного обеспечения и средств связи отделов снабжения и управления запасами, (руб.)	ДУУ	18 314,2	18 314,2
9.	Оплата связи с поставщиками, перевозчиками, экспедиторами и другими логистическим операторами, (руб.)	ДУУ	5 294	5 294
10.	Общие затраты на организацию поставки утверждённых позиций, (руб.)	3 + 4 + 7 + 8 + 9	189 759	141 991
11.	Количество заявок на закупку утверждённых позиций, (заказ)	Система учёта заказов	3 279	3 279
12.	Стоимость организации поставки одного заказа, (руб./заказ)	16:17	57,9	43,3

Так как на предприятии была установлена ИС, сократилось количество неутвержденных позиций в ассортименте и время на приёмку утверждённых позиций и оформление документов. Что позволит сократить стоимость организации поставки одного заказа на 14,6 руб.

Рассмотрим общую экономическую эффективность от введения предложенных мероприятий (таблица 16).

Таблица 16 – Расчет общей экономической эффективности

Показатели, по которым произошли изменения	До внедрения	По проекту решения
1. Численность кладовщиков на всех складах, чел.	4	2
2. Зарботная плата кладовщика в месяц – 50 000 руб.	2 400 000	1 200 000
3. Численность менеджеров по снабжению, чел.	5	2
4. Зарботная плата менеджеров по снабжению в месяц – 60 000 руб.	3 600 000	1 440 000
5. Стоимость установки платформы «1С: Логистика: Управление складом», руб.	-	105 300
6. Обучение сотрудников	-	15 000
7. Количество поставок	39 348	39 348
8. Стоимость организации поставки, руб.	2 278 249	1 703 768
9. Итого текущие расходы, связанные с внедрением мероприятий	8 278 249	4 464 068
10. Увеличение чистой прибыли, руб.	-	3 814 181

Эффект от предложенных мероприятий является положительным, так как расчеты показали, что увеличение чистой прибыли по проекту по сравнению с текущим состоянием составило 3 814 181 руб. Часть расходов необходимо сократить за счёт уменьшения численности кладовщиков и менеджеров по снабжению. Это станет возможным благодаря изменению временных затрат сотрудников предприятия на выполнение операций после установки платформы «1С: Предприятие 8». Так же часть затрат нужно будет сократить за счет изменения стоимости организации поставки, разница составит 574 481 руб.

Подводя итоги, предложим соответствующие рекомендации:

- установить платформу «1С: Логистика: Управление складом» дала положительный эффект, необходимо и дальше через равные промежутки времени проводить анализ влияния использования программного обеспечения на эффективность работы подсистемы снабжения и предприятия в целом;
- внедрить систему КРІ для работников отдела снабжения.

В работе произведен расчет экономической эффективности по внедрению предложенных мероприятий. Экономический эффект от совершенствования системы снабжения и рост чистой прибыли составит 3 814 181 руб.

Заключение

Проведенное исследование направлено на оптимизацию управления процессом снабжения на предприятии ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства».

Цели и задачи, поставленные в исследовании, полностью выполнены:

- изучено и проанализировано осуществление процесса снабжения на предприятии ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства»;
- проведен анализ и дана оценка эффективности организации управления процессом снабжения на анализируемом предприятии;
- разработаны рекомендации по оптимизации управления процессом снабжения на предприятии.

Организация процесса снабжения предприятия возложена на отдел снабжения, получающего заявки от структурных подразделений в соответствии с планируемой производственной программой.

Хранение материальных ценностей осуществляется на складах предприятия. Ответственность за сохранность материальных ценностей несут материально-ответственные лица (кладовщики), с которыми заключены договора о полной материальной ответственности. Выдача материальных ценностей со складов осуществляется материально-ответственными лицами (кладовщиками).

Учет поступления, движение и списание производственных запасов осуществляет бухгалтерия предприятия.

Анализ использования материальных ценностей производит планово-экономический отдел совместно со структурными подразделениями предприятия (цехами, производственными участками и отделами). Планированием и прогнозированием закупки ТМЦ занимается отдел снабжения при разработке производственной программы на три месяца или в ряде случаев (по некоторым объектам) на больший срок.

В целом можно сказать, что управление процессом снабжения на предприятии функционирует, иногда допуская сбои в обеспечении производственного процесса.

Во второй главе рассмотрена организация процесса снабжения на предприятии ООО «Управляющая компания №2 жилищно-коммунального хозяйства», проведен анализ и дана оценка эффективности использования материально – технических ресурсов.

На каждом этапе исследования отмечены недостатки, по которым в третьей главе разработаны рекомендации их устранения или снижения негативного воздействия.

Перечислим основные рекомендации:

- установить платформу «1С: Логистика: Управление складом» дала положительный эффект, необходимо и дальше через равные промежутки времени проводить анализ влияния использования программного обеспечения на эффективность работы подсистемы снабжения и предприятия в целом;
- внедрить систему КРІ для работников отдела снабжения.

Были проанализированы изменения временных затрат сотрудников предприятия на выполнение операций после установки платформы «1С: Логистика: Управление складом», которые показали сокращение затрат живого труда в 3,75 раз. Расчет существующих и перспективных текущих затрат предприятия по статьям калькуляции показал наличие экономического эффекта, который может быть достигнут после реализации решений. В работе произведен расчет экономической эффективности, который показал, что реализация предложенных решений позволила сократить стоимость организации поставки одного заказа на 14,6 руб., а увеличение чистой прибыли составило 3 814 181 руб.

Список используемых источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ. Документ опубликован не был. Доступ из Правовой справочно-информационной системы «Консультант Плюс»: Версия Проф.
2. Алексейчева Е.Ю., Магомедов М. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2016. 292 с.
3. Бабенко И.В., Ештокина К.И. Основные направления и пути совершенствования деятельности предприятия с использованием механизма эффективного управления запасами // Известия Юго–Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2017. Т. 7. № 1 (22). С. 73–81.
4. Бабенко И.В. Совершенствование планирования текущего запаса в системе материально–технического обеспечения предприятия // Известия Юго–Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2017. Т. 7. № 2 (23). С. 99–106.
5. Бабенко И.В. Управление запасами как основа повышения эффективности системы материально–технического обеспечения предприятия // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3–1 (80). С. 643–648.
6. Бандурина Е.Н., Джуха В.М. К вопросу об эффективном управлении запасами предприятия // Новое слово в науке: перспективы развития. 2016. № 1–2 (7). С. 202–204.
7. Банщикова А.А., Курская В.А. Совершенствование системы материально–технического обеспечения на предприятии на примере ПАО «Трансконтейнер» // Молодой ученый. 2017. № 39 (173). С. 3–8.
8. Батырова Е.А., Сафина А.Р. Совершенствование качества управления запасами // Эффективные системы менеджмента: качество, инновации, устойчивое развитие. 2016. Т. 2. № 5. С. 41–44.

9. Быковская А.С. О некоторых теоретических аспектах организации системы материально–технического обеспечения предприятий в условиях рынка // Аллея науки. 2018. Т. 3. № 10 (26). С. 343–346.
10. Виноградова А.С., Мочалова З.А. Планирование материально–технического обеспечения предприятия // Spirit Time. 2018. № 11–2018 (11). С. 75–76.
11. Воробьева И.П., Селевич О.С. Экономика и управление производством: Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. Люберцы: Юрайт, 2016. 191 с.
12. Воронина И.Ф., Судак Ф.М., Злей А.В. Разработка системы мониторинга материально–технического обеспечения предприятий // Вести Автомобильно–дорожного института. 2018. № 4 (27). С. 46–52.
13. Гарнов А.П., Хлевная Е.А., Мыльник А.В. Экономика предприятия: Учебник для бакалавров. Люберцы: Юрайт, 2016. 303 с.
14. Голубева О.Л. Анализ и совершенствование процесса управления запасами производственного предприятия // Вестник Совета молодых учёных и специалистов Челябинской области. 2017. Т. 1. № 4 (19). С. 63–70.
15. Ефремов А.В. Оценка эффективности внедрения концепции «бережливое производство» // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. 2017. № 3 (12). С. 92–94.
16. Жевора Ю.И., А.Т. Лебедев, А.В. Захарин, Е.Н. Глебова. Материально–техническое снабжение: учебное пособие. Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. 83 с.
17. Замбрицкая Е.С., Логачева М.В. К вопросу о долгосрочном планировании уровня материальных запасов в промышленных холдингах // Nauka–Rastudent.ru. 2017. № 2. С. 5.
18. Зубарев И.С., Калинина В.А. Анализ и управление запасами на предприятии // Бенефициар. 2017. № 10. С. 70–72.

19. Зубарев И.С., Останина Т.И. Методы анализа и управления производственными запасами на предприятии // Бенефициар. 2017. № 11. С. 4–7.
20. Кадет А.М. Направления по оптимизации системы управления материально–техническим обеспечением предприятия в рыночных условиях хозяйствования // В сборнике: Современные экономические системы в условиях глобализации: состояние и перспективы развития. Материалы международной научно–практической конференции. 2017. С. 114–117.
21. Корженевский В.А. Разработка мероприятий по повышению уровня материально–технического обеспечения предприятия // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2019. № 45. С. 259–265.
22. Коршунов В.В. Экономика организации (предприятия): Учебник и практикум. Люберцы: Юрайт, 2016. 407 с.
23. Лесикова Н.С. Управление запасами как фактор повышения эффективности производства // Устойчивое развитие науки и образования. 2017. № 6. С. 10–14.
24. Маркова С.А. Вопросы выбора стратегии управления запасами // Логистические системы в глобальной экономике. 2019. № 7. С. 533–535.
25. Маслякова П.А., Гелета И.В. Особенности организации материально–технического обеспечения нефтегазового предприятия // Аллея науки. 2018. Т. 2. № 8 (24). С. 528–534.
26. Мирзаянова Р.Д. Оценка и управление производственными запасами предприятия // Вестник современных исследований. 2017. № 1–2 (4). С. 84–90.
27. Морозевич Е.С. Совершенствование материально–технического обеспечения промышленного предприятия // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2020. Т. 2. № 12. С. 1000–1002.
28. Найдис И.О., Найдис О.А. Исследование форм управления материально–техническим обеспечением промышленного предприятия // Инновации в менеджменте. 2017. № 4 (14). С. 30–36.

29. Неберикутя С.Э. Материально–техническое обеспечение предприятия // Теория и практика современной науки. 2016. № 6–1 (12). С. 968–971.
30. Нехайчук Ю.С., Усеинова Э.С. Проблемы управления запасами и методы их решения // Научный альманах. 2020. № 2–1 (16). С. 259–268.
31. Нордин В.В. Процессный подход в материально–техническом обеспечении предприятий // Балтийский экономический журнал. 2018. № 3 (23). С. 56–65.
32. Песков Ю.В. Рассмотрение проблем и пути совершенствования процесса материально–технического обеспечения крупных производственных предприятий // NovaInfo.Ru. 2017. Т. 1. № 65. С. 266–269.
33. Подопригора И.В., Самченко А.Д. Преимущества и недостатки систем управления запасами на предприятии // Вектор экономики. 2017. № 3 (9). С. 5.
34. Прокофьева О.С., Ющук Я.В. Оптимизационная модель управления материальными запасами на производственном предприятии // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2017. Т. 21. № 7 (126). С. 158–163.
35. Пядина Т.И., Царева И.А. Особенности стратегического подхода к управлению затратами организации // Синергия Наук. 2017. Т. 1. № 18. С. 288–293.
36. Ридель Л.Н., Каймонова А.Ю. Основные направления совершенствования материально–технического обеспечения предприятий // В сборнике: Молодежь и наука XVI Международная научно–практическая Интернет–конференция. Алматинская академия экономики и статистики. 2019. С. 357–360.
37. Романова А.Т. Экономика предприятия: Учебное пособие. М.: Проспект, 2016. 176 с.
38. Сагадатова Г.М., Заступов А.В. Особенности материально–технического обеспечения на предприятии // Проблемы совершенствования

организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. 2017. № 2. С. 176–179.

39. Садбеков Е.Ж., Погребцова Е.А. Материально–техническое обеспечение предприятия: состояние и пути совершенствования // В сборнике: Стратегии развития науки и образования в XXI веке, сборник научных трудов по материалам международной научно–практической конференции. 2016. С. 185–187.

40. Сергунова С.Б., Демчук О.В. Экономическая сущность и содержание стратегии управления запасами на предприятии // Символ науки. 2016. № 9–1 (21). С. 157–160.

41. Сордия В.Н. Актуальные вопросы эффективности материально–технического обеспечения предприятий // В сборнике: Энергоэффективность, ресурсосбережение и природопользование в городском хозяйстве и строительстве: экономика и управление. Материалы IV Международной научно–практической интернет–конференции. В 2–х частях. 2017. С. 67–78.

42. Тихоновская И.Д. Обзор подходов к формированию понятия ресурсного обеспечения предприятия // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2019. № 34. С. 196–202.

43. Удалов А.С., Кулакова Е.А. Значение материально–технического обеспечения предприятия // В сборнике: Экономика и управление в XXI веке : стратегии устойчивого развития, сборник статей V Международной научно–практической конференции. В 2 частях. Ответственный редактор Гуляев Герман Юрьевич. 2018. С. 22–25.

44. A systematic review on supplier selection and order allocation problems / Sourour Aouadni, Ismahene Aouadni and Abdelwaheb Rebaï [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40092-019-00334-y>.

45. Ompetitiveness of Enterprise: The Essence and Approaches to Definition [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/d8db7b0e3e60471ba9b8d827fa514ad6>.

46. Simchi Levi D. The Logic of Logistics: Theory, Algorithms, and Applications for Logistics and Supply Chain Management / Levi D. Simchi, X. Chen, J. Bramel. – N.Y. :Springer, 2018, 355 p.

47. Supply Chain Management^ some reflections to improve it's influence in business strategy [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doaj.org/article/764e5ab6b23040569b7d2905ec250f5d>.

48. Why do logistics and transport matter for develop [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doaj.org/article/93ebc73b04154342a56696d5d04ba0b3>.

Приложение А

Процесс «Материально-техническое обеспечение»

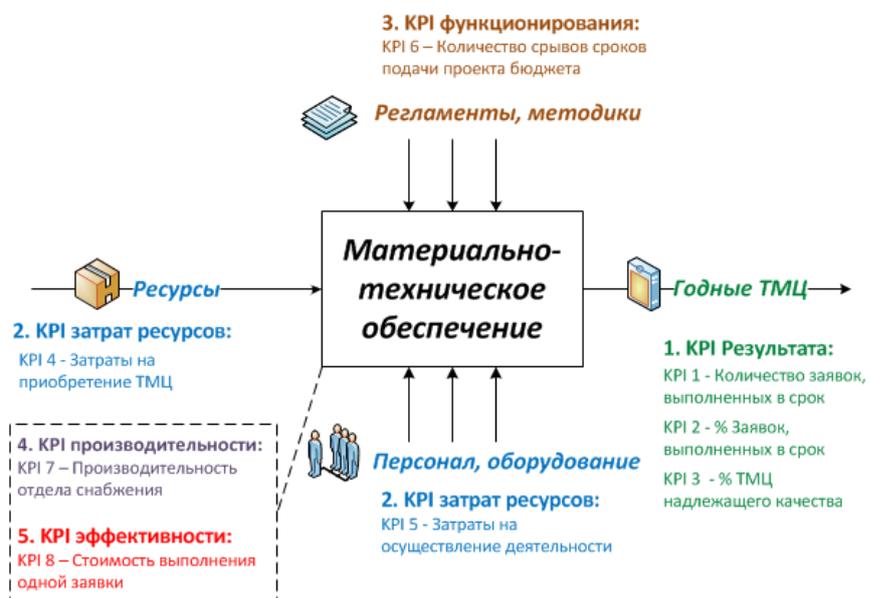


Рисунок А.1 – Процесс «Материально-техническое обеспечение»