

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию управления  
снабжением на предприятии

Обучающийся

И.И. Нурзаринов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова

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

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Нурзаринов И.И.

Тема бакалаврской работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Сярдова О.М..

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии.

Объект исследования – предприятие ООО «Строймонтажсервис», которое занимается строительством и ремонтом промышленных и гражданских объектов, производством строительных материалов, оборудования, металлоконструкций, а также прокладкой и обслуживанием газопроводов.

Предметом исследования является управление снабжением на предприятии.

При проведении исследования использовались сбор, обобщение и систематизация информации, синтез, сравнительный метод, наблюдение и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в данной бакалаврской работе были изучены теоретические аспекты управления снабжением на предприятии, проведен организационно-экономический анализ, дана оценка и предложены мероприятия по совершенствованию управления снабжением на ООО «Строймонтажсервис».

Практическая значимость исследования состоит в возможности использования основных результатов в деятельности аналогичных предприятий.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 50 источников и 2 приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты совершенствования управления снабжением на предприятии .....	8
1.1 Сущность, функции и задачи снабжения на предприятии .....	8
1.2 Методы оценки эффективности управления снабжением на предприятии.....	15
2 Анализ эффективности управления снабжением ООО «Строймонтажсервис».....	24
2.1 Краткая характеристика ООО «Строймонтажсервис».....	24
2.2 Оценка эффективности управления снабжением предприятия .....	36
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением ООО «Строймонтажсервис».....	53
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления снабжением предприятия .....	53
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	61
Заключение .....	73
Список используемых источников.....	76
Приложение А Бухгалтерский баланс за 2019-2021 гг. ....	80
Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2019-2021 гг.....	82

## Введение

Актуальность темы исследования. В текущих условиях глобальной трансформации экономических процессов, а также нестабильной политической ситуации существенным является для коммерческой организации оценка основных факторов внешней среды. В первую очередь требуется анализ в разрезе закупочной деятельности в плане трансформации совокупности поставщиков и производителей в определённой отрасли. Также оценка проводится в зависимости от выбранной ценовой политики на фоне происходящего в настоящее время удорожания всех видов ресурсов, появления законодательных препон, а также иных факторов, не способствующих построению непрерывного процесса товаропотока на производстве. В результате модернизации рынка благодаря новым условиям для обеспечения успешности деятельности предприятия важным является построение непрерывного процесса управления запасами. Эффективное построение процесса товародвижения и материалопотока в свою очередь подразумевает постоянное совершенствование процесса управления снабжением на предприятии для обеспечения его конкурентоспособности и непрерывного производственного процесса. В отечественной экономике сложным является поиск поставщиков требуемых ресурсов и материалов для заключения долгосрочных контрактов. Это происходит ввиду устранения и банкротства одних поставщиков и производств, изменения условий ведения бизнеса и ценовой политики других, снижения качества предлагаемых ресурсов ввиду импортозамещения. Поэтому требуется знать основные механизмы управления снабжением на предприятии и разрабатывать мероприятия по их совершенствованию для оптимизации функционирования промышленного предприятия.

В современной отечественной экономике рыночные условия определяются существенными изменениями, которые заключаются в: давлении волнообразно растущего ассортимента товаров и услуг, продукции,

которая запрашивается рынком; снижение временных ресурсов по внедрению в производство инновационной продукции, ускоряющей расширение ассортимента; уменьшение длительности производственного цикла; появление агрессивной конкуренции между производителями на фоне насыщения рынка необходимой продукцией. Перечисленные изменения в рыночной среде способствуют большей зависимости всех аспектов деятельности предприятия – производственных, экономических, финансовых от состояния материально-технического обеспечения. Результаты многочисленных исследований отмечают наличие обширных зон неэффективности в данной системе, требующих рационализации для обеспечения экономии. Важно реализовывать на практике новые подходы к организации процессов материального обеспечения производства и управлению им.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем фактом, что нарушения бесперебойности процесса снабжения предприятия требуемыми ресурсами для производства могут стать причиной по увеличению времени на один производственный цикл, а также увеличению накладных расходов, увеличению затрат на эксплуатацию оборудования и невозможности организации по выполнению точно в срок производственной программы. Актуальность выбранной темы по совершенствованию управления снабжением предприятия заключается в построении эффективной системы, которая позволяет построить непрерывной материалопоток, когда все необходимые материально-технические ресурсы распределяются по всем этапам производственного процесса в необходимом объёме и необходимого уровня качественных характеристик в установленное время и сроки в достаточном размере, также с дополнительным построением процесса управления запасами для возможности по удовлетворению производственных потребностей сразу в момент возникновения данных потребностей с минимизацией суммарных издержек, которые связаны с образованием и хранением материальных ценностей, то есть, чтобы все

расходы на снабжение были минимальными. Поэтому требуется изучить наиболее приемлемые в текущей перспективе развития экономики подходы к оптимизации управления снабжением на предприятии.

Степень научной разработанности. В современной литературе по управлению производством широко представлены различные подходы к совершенствованию процесса управления снабжением на предприятии. Анализ литературных источников показал, что вопросами разработки теоретических и методических основ формирования системы управления снабжением предприятия занимаются Надоршина К.А., Ихсанова Э.А., Шинкевич А.И., Чернокнижникова О.А., Рогов Н.В. и другие.

Большинство групп и классов нововведений достаточно подробно рассмотрены в литературе. К ним следует отнести работы таких авторов, как Бабич Н.С. Голощапова А.С. Камских Я.К., Куманеева М.К. Левкин Г.Г. Найда А.М. Савельева Л.С., Хасанов Э.И.

Среди авторов, занимающихся исследованиями проблем снабжения, затронутых в выпускной квалификационной работе, необходимо особо выделить труды Никифоровой Г.И., Мироненковой Д.А., Гусева С.С., Рзаева М.А.Р., в которых освещается роль применения новых информационных технологий для управления снабжением и движения материалопотока.

Научной основой работы являются труды таких авторов, как Григорьев М. Н., Коротков Э. М., Лукинский В. С., Неруш Ю. М., Одинцов Б. Е., Сергеев А. А., Сергеев В. И., Фомичев В. И. и многих других.

Целью работы является анализ теоретических подходов и разработка рекомендаций по системе управления снабжением ООО «Строймонтажсервис».

Объектом работы является строительное предприятие ООО «Строймонтажсервис».

Предметом работы являются экономические, организационные, правовые отношения и процессы, связанные с управлением снабжением ООО «Строймонтажсервис».

Задачи работы:

- рассмотреть теоретико-методологические аспекты управления снабжением.
- проанализировать управление снабжением ООО «Строймонтажсервис».
- разработать рекомендаций по совершенствованию логистики снабжения на предприятии ООО «Строймонтажсервис» и совершенствованию системы управления и деятельности отдела снабжения.

Методологической основой работы являются метод системного анализа, метод сравнительного анализа, методы экономического анализа и метод изучения источников.

Структура работы. Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты совершенствования управления снабжением на предприятии, изучены сущность, функции и задачи снабжения на предприятии, описаны основные методы оценки эффективности управления снабжением на предприятии.

Вторая глава посвящена анализу эффективности управления снабжением ООО «Строймонтажсервис», дана краткая характеристика ООО «Строймонтажсервис» и проведена оценка эффективности управления снабжением предприятия.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию управления снабжением ООО «Строймонтажсервис», а также дана оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

# **1 Теоретические аспекты совершенствования управления снабжением на предприятии**

## **1.1 Сущность, функции и задачи снабжения на предприятии**

Рациональная организация снабжения предприятий сырьем, полуфабрикатами, продуктами и материально-техническими средствами является важнейшей предпосылкой эффективной и ритмичной работы производства [49, с. 134].

Исследование вопросов организации и совершенствования работы по снабжению современных организаций и предприятий позволяет не только проанализировать процесс данной работы, понять его суть, но и дать рекомендации на основании изученных теоретических трудов и существующей практики, опыта деятельности. Процесс закупочной деятельности, по своей природе, являясь важнейшим этапом в коммерческой деятельности предприятия, решает задачу по снабжению и обеспечению предприятия всеми необходимыми элементами, для полноценного функционирования деятельности организации [1, с. 28].

Для эффективного функционирования предприятия необходимо наладить материальное обеспечение основных процессов. Материальные ресурсы предприятия подразумевают определённые элементы оборотных фондов предприятия, то есть всех средств производства, которые потребляются в каждом производственном цикле либо целиком переносят свою стоимость на готовую продукцию в процессе производства, трансформируют свои потребительские свойства [16, с. 70].

Организационно-экономическая сущность процесса снабжения материальными ресурсами подразумевает под собой процесс распределения и обращения средства производства в различных формах, которые соответствуют конкретному этапу развития производственных сил [6, с. 96].

Процесс снабжения – это совокупность операций, обеспечивающих



предприятие необходимыми предметами и средствами труда [11, с. 163].

Определение потребностей в материальных ресурсах на предприятии важно по всем направлениям их применения: как для основного производства, так и для ремонтно-эксплуатационных нужд, капитального строительства, научно-исследовательских изысканий, формирования производственных запасов и резервов [25, с. 7].

Процесс снабжения необходим как «начальное звено производственного процесса. Вследствие этого, под процессом снабжения понимается процесс обеспечения предприятия всеми типами материально-технических ресурсов в требуемые сроки и в требуемых объёмах, которые необходимы для непрерывного осуществления производственно-хозяйственной деятельности организации» [33, с. 88].

Потребности, которые возникают у любого коммерческого предприятия, удовлетворяется именно через процесс закупки. Данный процесс, помимо обеспечивающей функции для предприятия, имеет также значение интеграционное. Имеется ввиду то, что процесс закупки определенных ценностей, требует от предприятия взаимодействие с внешней средой, а это, в свою очередь, ведет к поиску компромисса по методам и средствам взаимодействия, и соответственно связывает отдельные экономические субъекты, в единое информационное и практическое пространство, позволяет проводить оценку институциональной актуальности использования ресурсов предприятия. Актуализация знаний и представлений, а в дальнейшем и методик, и средств по закупочной деятельности, позволяет повышать эффективность работы каждого отдельно взятого предприятия, интегрированного в общее экономическое пространство [36, с. 204].

«Суть процесса организации снабжения прямо противоположна процессу продаж. Служба снабжения на любом предприятии должна обеспечить закупку товаров по приемлемой стоимости, в идеале – минимальной, при этом нужно соблюдать установленные условия и нормы в отношениях закупок» [13, с. 37].

Существует несколько методов организации процесса снабжения: прямой и косвенный. Первый же подразумевает прямые связи с поставщиком, а косвенный метод предполагает взаимодействие с посредником, на основании специального договора об оказании посреднических услуг. Если все правильно организовать, то можно не только обеспечить себя товарами отличного качества, но и избежать в процессе деятельности всевозможных рисков [28, с. 64].

«Основные задачи снабжения на предприятии представляют следующие:

- своевременное бесперебойное и комплексное снабжение производства всеми необходимыми материальными ресурсами при минимальных издержках управления запасами;
- обеспечение производств сырьем, материалами, покупными полуфабрикатами и готовыми изделиями;
- выполнение процессов закупки, транспортировки, складской переработки требуемой продукции, сырья и материалов для производственных нужд» [47, с. 83].

Согласно иному определению, перед предприятием ставятся следующие базовые задачи снабжения:

- обеспечение необходимыми товарно-материальными ценностями основных процессов на предприятии;
- обеспечение контроля за ведением поставок товарно-материальных ценностей и управления запасами;
- обеспечение своевременной закупки, аренды (лизинга) средств производства, закупки сырья, материалов и иных товарно-материальных ценностей в зависимости от потребностей производства или основной деятельности предприятия [14, с. 94].

Исходя из перечисленных задач снабжения, следует вывод о индивидуальном характере задач в соответствии с текущей обстановкой на предприятии, наличии складских помещений, оценкой транспортной сети, а

также иных внутренних процессов, которые позволяют построить непрерывный материалопоток. Вследствие этого задачи снабжения должны быть подчинены задачам сбыта товара, реализации услуг или работ предприятия с целью доведения конечного продукта до потребителя. Необходимо формировать определённые материальные условия производства для непрерывной поставки потребителям нужной им продукции, товаров, услуг, работ [5, с. 39].

Определение материально-технического снабжения подразумевает обеспечение необходимыми материально-вещественными компонентами основной деятельности предприятия с в соответствии с задачами сбыта [18, с. 94].

Перечисленные задачи снабжения на предприятии выполняются различными подразделениями, выполняющими функции закупки и закупочной логистики. Следовательно, необходимо описать «задачи отдела закупок по своевременному и комплексному обеспечению организации на перспективу необходимыми ресурсами, материальными и вещественными, а также продукцией, иными ценностями, характеризующимися минимальными издержками и необходимым уровнем качественных характеристик. Перечисленные задачи имеют зависимость от взаимодействия отдела снабжения или отдела закупок и выстроенной системы логистики между производителями и поставщиками насчет требуемой продукции, материальных, вещественных ресурсов» [26, с. 7].

Следует рассмотреть основной алгоритм построения процесса снабжения материально-техническими ценностями на предприятии по этапам, представленным в схеме на рисунке 1 [17, с. 338].

Отдельно следует определить процесс функционирования отделов снабжения или отделов закупок на предприятиях и локальном регулировании их функций [2, с. 30].

Отдел снабжения является функционально обособленным подразделением компании и важнейшим звеном во всей системе

приобретения товаров, поэтому ему необходимо устанавливать определенные взаимоотношения с другими структурными подразделениями компании для рациональной организации логистического процесса [31, с. 21].

Целями отдела снабжения любого предприятия являются:

- доведение требуемых материальных ресурсов, продукции до участников производства в необходимом количестве и объеме, в точные сроки и с минимальными издержками;
- выполнение процесса снабжения производственной деятельности предприятия необходимыми ресурсами в зависимости от объемов производства и потребностей различных потребителей продукции, услуг или работ данного субъекта хозяйствования [19, с. 201].

Общий алгоритм процесса снабжения на предприятии по этапам представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Общий алгоритм процесса снабжения на предприятии по этапам [17, с. 338]

Теперь рассмотрим «основные функции отдела снабжения:

- определение потребности в материальных ресурсах. Для этого отдел закупок получает информацию от отдела маркетинга, службы логистики, операционно-аналитического отдела;
- поиск, анализ данных, выбор поставщиков. Эта функция является одной из важнейших, поскольку отдел закупок проводит тщательное исследование рынка поставщиков по интересующим товарам, занимается поиском наиболее квалифицированных поставщиков, предоставляет необходимые услуги до и после продажи. В результате анализа выбираются наиболее допустимые поставщики;
- заключение договоров и контроль за их исполнение. Данная функция отдела закупок выполняется при тесном сотрудничестве с юридическим отделом, так как очень важно в договоре соблюсти все интересы компании. Санкции в отношении поставщика, нарушившего условия поставки, могут иметь разный характер: от простого предупреждения или мелкого штрафа вплоть до расторжения договора с ним;
- получение товаров. Обработка входящих заказов, идентификация продукции, уточнение количества, подготовка отчетов и перемещение товара к месту его использования и хранения;
- проверка поступающей продукции и подтверждение качества. Проверка и подтверждение того, что поступающие товары и сырье соответствуют прописанным требованиям, то есть соответствуют договору и сертификации» [13, с. 43].

Чтобы эффективно функционировать, отдел снабжения должен иметь полномочия принимать решения о закупках в следующих областях: выбор поставщика, метод ценообразования, сертификация и мониторинг контактов с поставщиками [9, с. 49].

Таким образом, отдел закупок должен быть оповещен обо всех операциях и работе, связанной с закупками, чтобы избежать различных инцидентов.

На каждом предприятии отдел закупок будет иметь свой конкретный объем полномочий, которые будут зависеть от организационной структуры компании и логистической системы в целом [21, с. 1994].

«Экономическая работа отделов закупок и закупочной логистики предполагает:

- планирование показателей, отражающих объемы и качество работы отделов;
- планирование потребности отделов в трудовых и материальных ресурсах;
- планирование издержек на закупки и закупочную логистику;
- согласование показателей деятельности отделов с плановым и финансовым отделами предприятия;
- организацию взаимодействия отделов закупок и логистики с другими отделами предприятия;
- экономический анализ эффективности работы отделов» [23, с. 258].

На основе этих задач и функций формируется организационная структура отделов закупок и закупочной логистики; создаются их подразделения, за которыми закрепляются соответствующие функции. На основе этого разрабатываются положения об отделах, должностные инструкции специалистов и определяются их функциональные обязанности.

Таким образом, из всего вышеизложенного можно сказать, что для эффективного функционирования предприятия необходимо наладить материальное обеспечение основных процессов. Материальные ресурсы предприятия подразумевают определённые элементы оборотных фондов предприятия, то есть всех средств производства, которые потребляются в каждом производственном цикле либо целиком переносят свою стоимость на готовую продукцию в процессе производства, трансформируют свои потребительские свойства. Процесс снабжения на предприятии – это один из важнейших видов деятельности в организации ввиду того, что данный

процесс обеспечивает предприятие всеми необходимыми ресурсами в установленное время и в необходимых объемах. Отсюда и вытекает главная цель процесса снабжения – это приобретение товаров и сырья. Для того чтобы правильно организовать процесс закупок нужно изучить рынок, выявить всех поставщиков и оценить конкуренцию на рынке. Сам процесс закупок начинается с решения о пополнении складских запасов, затем определяются поставщики и уже после этого заключается договор на поставку. Для начала закупочной деятельности предприятие решает основные задачи закупок, а уже после их решения заключается договор с поставщиками. Основными функциями процесса снабжения являются: внутренние (осуществляемые посредством взаимодействия отдела закупок с административными и производственными подразделениями данного предприятия), внешние (осуществляемые посредством взаимоотношений предприятия с иными предприятиями-поставщиками, оптовыми и розничными предприятиями, транспортными организациями).

## **1.2 Методы оценки эффективности управления снабжением на предприятии**

Сам процесс закупок начинается с определения общих надобностей предприятия и индивидуальных потребностей всяческих структурных подразделений. Кроме того, должно быть понимание конкретного описания потребности, необходимо знать код продукта или услуги и в дальнейшем делать запрос. Для этого отдел закупок создает каталог постоянно закупаемых товаров, что помогает вести правильный учет и организовывать их хранение в складском помещении [27, с. 86].

Политика закупок представляет собой организацию закупочной деятельности, а том числе в плане подготовки и проведении процедуры закупки, что также подразумевает оценку способов закупки, условий их применения, порядка заключения и выполнения контрактов, а также иных,

связанных с обеспечением закупок, положений [8, с. 30].

В отечественных предприятиях политика в области закупки и снабжения производства подразумевает своевременного обеспечения потребностей производства товарами, работами, услугами с необходимым уровнем безопасности, оптимального сочетания ценовой политики и качественных характеристик, что подразумевает наиболее выгодное и справедливое определение требуемых поставщиков и подрядчиков [10, с. 167].

Чаще всего при оценке поставщиков и подрядчиков в соответствии с целью закупочной деятельности применяются следующие принципы деловой практики:

- информационная открытость, что подразумевает равноправие, отсутствие дискриминации для привлечения и развития максимального количества потенциальных поставщиков и подрядчиков в соответствии с требуемыми потребностями в материальных производственных ценностях;
- соблюдение этических норм и законодательства РФ в части приведения закупочной деятельности на основе добропорядочности, честности и справедливости при построении взаимоотношений всех заинтересованных сторон;
- постоянное совершенствование процессов управления на основе международных стандартов;
- учёт экологических обстоятельств, смягчения негативного воздействия на окружающую среду, оценка последствий привлечения новых технологий, модернизации оборудования, внедрение ресурсосберегающих средств [43, с. 180].

Основные аспекты политики закупок для обеспечения процесса снабжения на предприятии представлены в таблице 1 [41, с. 346].

Планирование закупочной деятельности и успех переговоров между поставщиком и категорийным менеджером на предприятии зависит, в



основном, от верно выбранной стратегии, гибко реагирующей на любые изменения рыночной конъюнктуры [3, с. 189].

Планирование закупок – это процесс, используемый компаниями или учреждениями для планирования закупочной деятельности на определенный период времени. Обычно это делается в процессе составления бюджета. Каждый год отделы должны запрашивать бюджет на персонал, расходы и закупки. Это первый шаг в процессе планирования закупок [15, с. 72].

Затем бюджеты всех отделов пересматриваются, и в организации, которая занимается планированием закупок, бухгалтеры тратят время на поиск общих потребностей в закупках. На основе представленных бюджетов они могут поручить отделам работать с центральными закупками для объединения запланированных расходов на конкретные товары. Этот процесс лучше всего работает в организации, которая стремится к снижению затрат. Вопросы, связанные с датами поставки, соблюдением контракта и вопросами обслуживания клиентов, должны быть решены внутренне, прежде чем заключать контракт [7, с. 328]. Политика закупок представлена в таблице 1.

Основная концепция закупок заключается в том, что усовершенствованное планирование, Планирование и групповые закупки приведут к экономии затрат, повышению эффективности бизнес-операций и, следовательно, повышению прибыльности. Есть четыре шага, которые формируют основу планирования закупок: групповые закупки, своевременная поставка, согласованное оптовое ценообразование и сокращение административных накладных расходов [29, с. 52].

Групповая закупка – это процесс объединения общих потребностей в ресурсах для различных подразделений и создания одного заказа на закупку. Отделы могут быть физически расположены в различных зданиях с датами поставки, количеством и условиями, перечисленными в заказе на покупку. Эта практика становится все более распространенной в государственных компаниях, где один и тот же товар может быть приобретен для различных

учреждений [32, с. 292].

Таблица 1 – Политика закупок [41, с. 346]

Цели политики закупок	Содержание
Основные цели политики закупок	<ul style="list-style-type: none"><li>– обеспечение преемственности решений и мер по оформлению оптимального ассортимента;</li><li>– поддержка конкурентоспособности товаров на заданном уровне;</li><li>– целенаправленная адаптация ассортиментного набора к требованиям рынка и потребителей;</li><li>– обнаружение для товаров перспективных сегментов и ниш;</li><li>– способствование разработке и осуществлению стратегий сервиса, товарных знаков, упаковки</li></ul>
Принципы реализации закупочной деятельности	<ul style="list-style-type: none"><li>– обеспечение управляемости процесса закупок;</li><li>– ориентация на партнерские отношения;</li><li>– унификация и стандартизация закупочных процедур;</li><li>– открытость и прозрачность при осуществлении закупки;</li><li>– целевое и экономически эффективное расходование денежных средств;</li><li>– оптимизация процесса управления запасами и логистических процедур;</li><li>– справедливое отношение к поставщикам;</li><li>– минимизация риска конфликта интересов;</li><li>– профессионализм и компетентность работников предприятия, участвующих в закупочной деятельности</li></ul>
Условия разработки политики закупок	<ul style="list-style-type: none"><li>– четкое представление о целях производства и сбыта на перспективу;</li><li>– наличие корпоративной стратегии действий на долгосрочную перспективу;</li><li>– хорошее знание рынка, его требований и перспектив;</li><li>– ясное представление о своих возможностях и ресурсах</li></ul>

Поставки точно в срок является центральным компонентом планирования закупок. В рамках данной модели стоимость хранения несет поставщик. Они несут ответственность за обеспечение того, чтобы закупленные количества материалов были готовы и доступны для поставки в указанные сроки. Этот тип требования к поставке типично совмещен с покупкой группы [22, с. 35].

Массовое ценообразование и переговоры очень важны при завершении планирования закупок. Организации, которые объединяют общее количество, необходимое для определенного периода времени, могут получить более

низкую цену, основанную на определенном уровне заказа. Переговоры обычно завершаются директором по закупкам или старшим агентом по закупкам [24, с. 19].

Административные накладные расходы – это затраты организации на весь цикл оплаты закупок. Это включает в себя оклады и вспомогательные расходы для персонала по закупкам, обработку счетов-фактур, проверку производства и разрешение запросов поставщиков. Организованный, управляемый процесс исключает значительную часть этих затрат, так как они производятся только один раз для каждого товара [8, с. 31].

Далее следует определиться с понятием оценки эффективности управления снабжением на предприятии. Под эффективностью снабженческой деятельности понимается обеспечение непрерывной работы всех субъектов процесса снабжения за счёт оптимизации издержек по закупкам. Следует отметить, что эффективность управления снабжением на предприятии разделяют на системную эффективность и операционную эффективность [37, с. 109].

Системная эффективность снабженческой деятельности определяется оценкой рационально организованного управления, то есть оценкой состава и количества звеньев, их подчиненности, распределения функций, то есть организационной структуры и процессов управления снабжением.

Операционная эффективность управленческой деятельности подразумевает оценку результатов управленческой деятельности и затрачиваемых ресурсов, усилий, средств, насколько рационально применяется их потенциал [30].

Оценка эффективности закупок осуществляются путем анализа показателей, указанных в таблице 2 [39, с. 205].

Существует большое количество методов оценки эффективности снабжения на предприятии, чаще всего это исследование уровня исполнения заявок, оборачиваемости запасов, качества материально-технических ресурсов, оптимизации стоимости закупок, оптимизации затрат на

организацию процесса снабжения. Перечисленные показатели определяют эффективность процесса материально-технического обеспечения предприятия в целом для обеспечения непрерывной деятельности предприятия [4, с. 84].

Также существует ряд частных показателей оценки эффективности снабжения на предприятии.

Общий показатель оценки управления снабжением на предприятии – это эффективность функционирования логистической системы. В данном случае основные показатели разделяются на типы: материальные, финансовые, информационные. Данная классификация подразумевает совокупность групп показателей по признаку «звено логистической цепи» – поставщик или заказчик. Всего набирается 27 показателей, среди них: уровень бракованных изделий в партии, интервал поставки, оптимальный размер закупки, цена поставляемых ресурсов, величина дебиторской кредиторской задолженности поставщика, абсолютная и относительная величины затрат логистических затрат, оборачиваемость запасов, рентабельность, скорость прохождения документов, длительность процедуры заключения контракта и др. [50, с. 108]

Далее оценивается обобщающий показатель, который обусловлен качественной характеристикой экономической эффективности процесса снабжения. Как правило – это общая величина логистических затрат, куда включают затраты по оформлению заказа, затраты по формированию контракта с поставщиками о поставках и затраты на коммуникацию, расходы на складирование и получение заказа. Посредством величины логистических затрат можно определить в динамике их увеличение или уменьшение, что существенным образом влияет на расходы предприятия и прибыль. Также имея данный показатель можно рассчитать интегральный критерий оптимальности, то есть критерий минимума общих затрат в качестве разницы между объёмом логистических услуг и суммы логистических затрат. Посредством данной методики происходит группировка показателей оценки

эффективности логистической системы с разделением на потоки: материальные, финансовые, информационные и оценка в динамике.

Таблица 2 – Показатели оценки эффективности закупок [39, с. 205]

Показатель	Содержание
Удельный вес транспортных затрат в структуре общих затрат на закупку	$У_{дт} = Зт / З_{общ}$ , где Зт – транспортные затраты на доставку материальных ресурсов, включая услуги транспортной компании, экспедирование, страхование, разгрузочно-погрузочные работы, оплата труда водителю-экспедитору при оперативных закупках и прочее, тыс. руб.
Доля оперативных закупок в общих закупках предприятия	$Д_{оз} = МР_{оз} / МР_{общ}$ , где МР <sub>оз</sub> – материальные ресурсы, приобретенные оперативно за рассматриваемый период, тыс. р.; МР <sub>общ</sub> – все материальные ресурсы, приобретенные за рассматриваемый период, тыс. руб.
Удельный вес расходов на закупку материальных ресурсов в общей стоимости материальных ресурсов	$У_{дз} = Зз / З_{общ}$ , где Зз – затраты на закупку материальных ресурсов, включая сбор информации о поставщиках, приобретение каталогов, командировки с целью заключения договоров, ведение переговоров, тыс. р.; З <sub>общ</sub> – общие затраты на приобретение материальных ресурсов, включая их стоимость, затраты на закупку, транспортировку и прочее, тыс. руб.
Коэффициент соотношения темпов роста затрат на приобретение материальных ресурсов на единицу готовых изделий и заработной платы персонала, занимающегося закупками на предприятии	$К_1 = Тр_{зз} / Тр_{зп}$ , где Тр <sub>зз</sub> – темп роста затрат на приобретение материальных ресурсов на единицу готовых изделий, %; Тр <sub>зп</sub> – темп роста затрат на заработную плату персонала, занимающегося закупками на предприятии, %

Также для оценки эффективности закупочной деятельности предприятия необходимо рассмотреть следующие показатели, указанные в таблице 3 [47, с. 83].

В текущих экономических условиях актуальным является обеспечение достоверной оценки эффекта и результата закупочной деятельности организации для производственных нужд. В целом этапами эффективности закупочной деятельности являются следующие: мониторинг закупки материальных ценностей, аудит и контроль в сфере закупочной

деятельности. Основные инструменты, при помощи которых выявляют риски и разрабатывают условия по их минимизации, включают инструменты по мониторингу закупок материально-технических ценностей. Данный этап завершается процессом краткосрочного прогнозирования по развитию закупочной деятельности и выявлению негативных последствий, где оценивается эффективность осуществления закупок. Эффективность закупок оценивается прежде всего значимостью как экономической, так и общественной, социальной, которая выражается в оптимальном распределении имеющихся общественных ресурсов для максимального удовлетворения потребностей. Необходимо напомнить, что разработка мероприятий по обеспечению большего эффекта от закупок должна быть направлена на системный результат, который соответствует приоритетам развития промышленного предприятия [20, с. 312].

Повышение эффективности управления компанией на основе оптимизации закупочной деятельности представляет собой сложную целостную систему, состоящую из трех взаимосвязанных подсистем формирования, использования и развития персонала, где в качестве системообразующего фактора выступают работники, а именно их знания, способности, умения [35, с. 197].

Таким образом, процесс снабжения, начиная с момента формирования потребности и заканчивая её удовлетворения, через взаимоотношения организации поставщиками, является деятельностью, заключающуюся в обеспечении организации требуемыми ценностями. К основным задачам снабжения также можно отнести планирование и формирование запасов. Когда закупка определенных товаров позволяет не только закрыть текущую необходимость, но и, на основе анализа хозяйственной деятельности предприятия, обеспечить его долговременное функционирование, путём использования различных методов закупки.

Таблица 3 – Показатели оценки эффективности закупочной деятельности [47, с. 83]

Показатель	Содержание
Частота и характер неисполнения поставщиком договорных обязательств	Расчёт выполняется путем деления количества поставок ненадлежащего исполнения на общее количество поставок. Снижение данного показателя характеризует снижение надежности поставщика
Удельный вес и количество некачественного товара	Расчет выполняется путем деления количества некачественного товара на общее количество поставок. Показатель отражает рост поступления некачественного сырья
Нарушение сроков поставки по вине поставщика	Расчёт выполняется путем деления количества заказов в неустановленный срок на общее количество заказов
Количество и удельный вес поставок в ненадлежащем объеме и ассортименте	Расчет выполняется путём деления количества поставок ненадлежащего объёма и структуры на количество всех поставок. Рост данного показателя говорит о росте количества нарушений со стороны поставщика
Доходность сделки с поставщиком	Расчет осуществляется путем вычитания себестоимости произведенной продукции из выручки от реализации
Далее необходимо рассмотреть показатели оборачиваемости товарных запасов	
Коэффициент оборачиваемости запасов	Расчет производится путем деления объема продаж за период на сумму запасов за период. Показатель характеризует эффективность управление запасами. Чем он выше тем выше эффективность работы по закупкам
Длительность оборота запасов	Рассчитывается путем деления количества дней в году на сумму запасов. Чем ниже показатель, тем эффективнее процесс производства
Показатели анализа рентабельности	
Рентабельность затрат	Рассчитывается путем деления прибыли от продаж за период на себестоимость
Рентабельность закупочной деятельности	Рассчитывается путем деления прибыли от продаж на затраты на закупочную деятельность. Показатель характеризует доходность относительно осуществления работы по закупкам

К общим показателям эффективности процесса материально-технического обеспечения предприятия в целом для обеспечения бесперебойного производственного цикла относят исследование уровня исполнения заявок, оборачиваемости запасов, качества материально-технических ресурсов, оптимизации стоимости закупок, оптимизации затрат на организацию процесса снабжения.

## **2 Анализ эффективности управления снабжением ООО «Строймонтажсервис»**

### **2.1 Краткая характеристика ООО «Строймонтажсервис»**

ООО «Строймонтажсервис» осуществляет деятельность по модернизации, реконструкции, ремонту, строительству, монтажу промышленных и гражданских объектов, производству строительных материалов и конструкций, металлоконструкций, оборудования, монтажной оснастки, а также прокладке и обслуживанию газопроводов.

Юридический адрес: республика Татарстан, Альметьевский район, г. Альметьевск, проспект Габдуллы Тукая, д. 61 к. 2.

ООО «Строймонтажсервис» имеет допуски СРО на выполнение работ по капитальным ремонтам, строительству и реконструкции на особо опасных, технически сложных и уникальных объектах. Всего допусков получено: 25 видов и 120 подвидов работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства, включая особо опасные и технически сложные объекты капитального строительства (кроме объектов использования атомной энергии).

У организации сложилась положительная деловая репутация и наладились рабочие контакты с большим количеством организаций-контрагентов. С начала деятельности организацией выполнены работы более чем на 100 объектах различной направленности, в том числе на закрытых промышленных площадках.

Основными заказчиками ООО «Строймонтажсервис» являются такие крупные промышленные гиганты, как АО «ЕВРАЗ НТМК», АО «Уралкриомаш», АО «Уралэлектромедь». Также проводились работы по возведению здания детского сада на 170 мест и капитальному ремонту многоквартирных домов в городах Свердловской области. В настоящее время заключен контракт с «Группа ЛСР» – ведущим застройщиком России, на



работы по внутренней отделке зданий.

Организационная структура ООО «Строймонтажсервис» изображена на рисунке 2. Она отражает, как ответственность распределяется по подразделениям и структуру управления, то есть иерархию и систему подчиненности, определяется линейно-функциональной схемой.



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Строймонтажсервис»

В ООО «Строймонтажсервис» насчитывается около 70 сотрудников, которые распределены по структурным подразделениям. Руководителем организации является директор, который осуществляет общее руководство над деятельностью ООО «Строймонтажсервис», принимает управленческие решения и занимает высшую должность. Под его контроль взят аппарат управления, в состав которого входят: главный бухгалтер, директор по финансам и развитию, коммерческий директор, технический директор.

В функциональные обязанности главного бухгалтера входит формирование и контроль правильности составления отчетности, своевременная уплата налогов, начисление оплаты труда работников, учет

денежных потоков и расчетов с контрагентами, формирование статей затрат на производство и др. Имеет в подчинении других специалистов по бухгалтерскому учету.

Директор по финансам и развитию берет под контроль управление финансовыми потоками организации исходя из потребностей, целей и перспектив развития, планирует, а также проводит анализ доходов и расходов.

Коммерческий директор занимается реализацией предоставляемых работ на рынке, которая в дальнейшем приносит прибыль для организации, а также отвечает за систему закупок товаров (строительных материалов), работ и услуг.

Технический директор выполняет функции по обеспечению технической эксплуатации инженерных систем, зданий и сооружений, осуществляет контроль над проектом, планирует ремонтно-строительные работы.

Все вышеописанные должности глубоко взаимодействуют друг с другом: коммерческий директор устанавливает контакт с поставщиками и заказчиками, находит рынок сбыта, сравнивает цены закупок материалов, согласовывает с директором по финансам и развитию сумму контрактов на работы, предоставляет информацию о текущих ценах и об объемах. С помощью инженеров-сметчиков, которые находятся под руководством технического директора, просчитывается финансовая сторона всех работ, затрат, а также выручка по сделке. По результатам закупаются строительные материалы, первичная документация которых передается в бухгалтерию для последующего учета.

По ходу реализации строительно-монтажных работ подключается бригада рабочих под руководством начальника участка, которого назначают ответственным за объект строительства. Он также участвует в разработке и согласовании проектной документации, управляет процессом стройки, обеспечивая работников необходимыми материалами и инструментами.

В процессе работы установлены тесные партнерские отношения со многими производителями стройматериалов: кирпича, железобетонных конструкций, бетона, металлопроката, лакокрасочных материалов, пиломатериалов, и т.п. Среди партнёров компании такие предприятия как: ООО ПО «Средний Урал», АО «Сталепромышленная компания», ООО ТД «АРТ», ООО ДЦ «Практика», ООО «Интер-Технология» и др.

Производство строительной продукции осуществляется в соответствии с имеющимся портфелем заказов, заключенными договорами подряда и предварительными соглашениями о строительстве объектов или по капитальному ремонту. Заранее оговариваются сроки строительства, проектно-сметная документация, технико-экономические характеристики объектов, применяемые строительные материалы, детали и конструкции.

Для оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Строймонтажсервис» следует рассмотреть основные экономические показатели, которые отражены в бухгалтерской отчётности. В приложениях А и Б представлены бухгалтерский баланс и отчёт о финансовых результатах за три прошедших года.

Согласно данным отчёта о финансовых результатах ООО «Строймонтажсервис» следует рассмотреть в динамике показатели по прибыли предприятия.

В таблице 4 представлены основные финансово-экономические показатели деятельности организации ООО «Строймонтажсервис» за 2019-2021 годы.

Исходя из исследования, отмечается рост выручки предприятия от основной деятельности на 6,26 % в 2021 году по сравнению с 2020 годом, однако в 2020 году выручка снизилась на 8,97 % по сравнению с 2019 годом. Существенно выросла себестоимость на 7,11 % в 2021 году по сравнению с 2020 годом, однако в 2020 году снизилась на 3,11 % по сравнению с 2019 годом. У предприятия имеются управленческие расходы, коммерческих расходов не имеется. В результате этого снизилась прибыль от продаж в

период 2019-2020 гг. на 44,22 %, в 2021 году прибыль от продаж также снизилась на 2,59 % по сравнению с 2020 годом.

Таблица 4 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Строймонтажсервис» за 2019-2021 годы

Показатели	2019	2020	2021	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1 Выручка, тыс.руб.	52842	48103	51112	-4739,00	-8,97	3009,00	6,26
2 Себестоимость продаж, тыс.руб.	45281	43873	46993	-1408,00	-3,11	3120,00	7,11
3 Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	7561	4230	4119	-3331,00	-44,06	-111,00	-2,62
4 Управленческие расходы, тыс.руб.	23	25	23	2,00	8,70	-2,00	-8,00
5 Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0,00	-	0,00	-
6 Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	7538	4205	4096	-3333,00	-44,22	-109,00	-2,59
7 Чистая прибыль, тыс. руб.	6072	2857	2992	-3215,00	-52,95	135,00	4,73
8 Основные средства, тыс. руб.	1 170	2 109	1 452	939,00	80,26	-657,00	-31,15
9 Оборотные активы, тыс. руб.	1 282	455	201	-827,00	-64,51	-254,00	-55,82
10 Среднесписочная численность ППП, чел.	71	74	70	3,00	4,23	-4,00	-5,41
11 Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	30338,44	29428,68	34830,07	-909,77	-3,00	5401,40	18,35
12 Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	744,25	650,04	730,17	-94,21	-12,66	80,13	12,33
13 Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	427,30	397,68	497,57	-29,62	-6,93	99,89	25,12
14 Фондоотдача (стр1/стр8)	45,16	22,81	35,20	-22,36	-49,50	12,39	54,33
15 Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	14,27	8,74	8,01	-5,52	-38,72	-0,73	-8,33
16 Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр 1х100) коп.	85,73	91,26	91,99	5,52	6,44	0,73	0,80

В результате данной динамики показателей, а также появлению процентов к уплате прибыль до налогообложения снизилась за три прошедших года: если в 2019 году она составляла 6072 тыс. руб., то в 2021 году – 3053 тыс. руб.

В период с 2019 года по 2020 год снижение прибыли до налогообложения ООО «Строймонтажсервис» составило 51,96 %, в 2021 году прибыль до налогообложения незначительно выросла на 4,66 % по сравнению с 2020 годом. В результате чистая прибыль за три прошедших года уменьшилась: если в 2019 году она составляла 6072 тыс. руб., то в 2021 году снизилась до 2992 тыс. руб. В период 2019-2020 гг. снижение чистой прибыли составило 52,95 %, в период 2020-2021 гг. отмечился рост чистой прибыли на 4,73 %. По сравнению с 2019 годом в 2020 году показатели уменьшились согласно отчету о финансовых результатах. В целом можно сказать, что предприятие имеет положительный финансовый результат согласно рассмотренной динамике экономических показателей.

Отмечается рост основных средств в 2020 году по сравнению с 2019 годом, однако их уменьшение на 31,15 % в 2021 году по сравнению с 2020 годом. Численность персонала снизилась за три прошедших года: если в 2020 году она составляла 74 человека, то в 2021 году снизилась до 70 человек. Однако фонд оплаты труда вырос за три прошедших года: в 2001 году рост составил 18,35 % по сравнению с 2020 годом. Среднегодовая выработка работающего снизилась за три прошедших года. Показатель по фондоотдаче также снизился за три прошедших года, следовательно, организация имеет недостатки в использовании основных производственных фондов, имеется вероятность нерационального их использования.

Положительным фактом для ООО «Строймонтажсервис» является увеличение оборачиваемости активов за рассматриваемый период времени. Следовательно, повышается эффективность применения активов предприятия. Рентабельность продаж и рентабельность производства снизилась, следовательно, снизилась эффективность данных процессов.

Затраты предприятия ООО «Строймонтажсервис» растут: показатель затрат на рубль выручки увеличился за рассматриваемый временной промежуток до 91,99 коп. на рубль выручки.

Согласно вертикальному анализу можно отметить, что себестоимость продаж в 2019 году составляла 85,69 % в структуре выручки, в 2020 году – 91,21 %, в 2021 году – 91,94 %. Следовательно, удельный вес себестоимости в общем объеме выручки растёт за три прошедших года. Наблюдается снижение удельного веса чистой прибыли в структуре выручки с 11,49 % в 2019 году до 5,85 % в 2021 году, что является негативным показателем для предприятия.

Наглядно следует рассмотреть динамику основных экономических показателей предприятия ООО «Строймонтажсервис» за три прошедших года на рисунке 3.

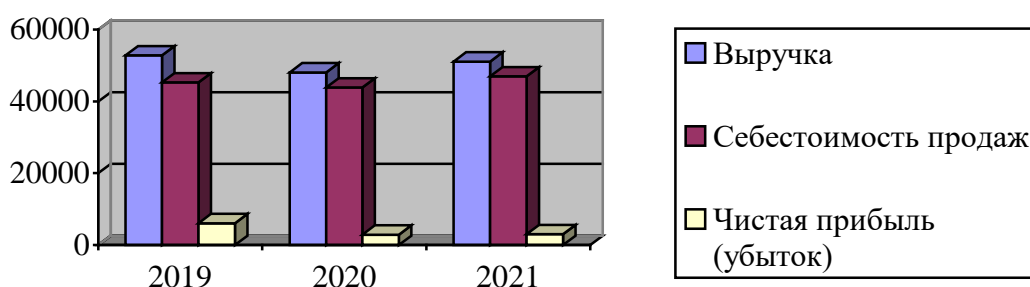


Рисунок 3 – Динамика основных экономических показателей ООО «Строймонтажсервис» за 2019-2021 годы, тыс. руб.

Как видно из данных рисунка 3, снижается показатель чистой прибыли, увеличивается показатель себестоимости предприятия, несмотря на рост выручки в период 2020-2021 гг.

Далее следует рассмотреть удельный вес основных статей бухгалтерского баланса предприятия. Наибольший удельный вес по активам ООО «Строймонтажсервис» занимают внеоборотные активы, имеется существенное снижение оборотных активов, что говорит о снижении

хозяйственного оборота. При росте внеоборотных активов и запасов отмечается некоторое отвлечение средств из оборота, что нежелательно для предприятия. При рассмотрении структуры пассивов ООО «Строймонтажсервис», отмечается существенный удельный вес краткосрочных обязательств, который растет и является индикатором зависимости предприятия от заемных средств.

Для оценки эффективности ведения хозяйственной деятельности ООО «Строймонтажсервис» следует рассмотреть основные финансовые показатели, которые характеризуют в динамике финансовое состояние организации (табл. 5).

Таблица 5 – Основные показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «Строймонтажсервис» за 2019-2021 годы

Коэффициент	Динамика по годам			Изменение показателя	
	2019	2020	2021	с 2019 по 2020	с 2020 по 2021
Коэффициент финансовой автономии	0,20	0,01	0,02	-0,19	0,01
Коэффициент финансовой устойчивости	0,20	0,01	0,02	-0,19	0,01
Коэффициент финансовой зависимости	5,01	112,39	66,18	107,38	-46,21
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,93	-4,63	-9,70	5,07	3,70
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	-1,93	-91,61	-59,09	-32,52	89,68
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент левериджа)	4,01	111,39	65,18	46,21	-107,38
Коэффициент сохранности собственного капитала	1,60	26,83	0,70	25,23	-26,13

При рассмотрении в динамике данных по хозяйственной деятельности

предприятия в таблице 5, следует отметить снижение показателя финансовой независимости: если в 2019 году он составлял 0,2 пункта, то в 2020-ом году снизился до 0,01 пункта, однако незначительно вырос в 2021 году до 0,02 пунктов. Показатель финансовой независимости характеризуется отношением собственных средств организации к итогу бухгалтерского баланса. Следовательно, в 2021 году отмечается низкий показатель, который характеризует зависимость организации от кредиторов и неустойчивость финансового положения. Нормально значение данного коэффициента в российской практике составляет 0,5 более пунктов, за три прошедших года данный показатель ниже нормативного.

По коэффициенту финансовой зависимости ООО «Строймонтажсервис», который определяет отношение заёмного капитала предприятия ко всему капиталу, отмечается рост данного показателя в 2020 году по сравнению с 2019 годом до 112,39 пункта. Оптимальным является показатель 0,5 пункта. За рассмотренный период времени показатели находятся вне нормативного значения, это говорит о высокой зависимости организации от кредиторов, финансовой нестабильности. Следует отметить отрицательный коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, следовательно, у организации недостаточно собственных оборотных средств.

Отрицательным также является коэффициент манёвренности собственных оборотных средств, следовательно, собственные средства вложены в медленно реализуемые активы и оборотный капитал сформирован на предприятиях за счёт заёмных средств.

Также следует отметить высокий показатель соотношения заёмных и собственных средств ООО «Строймонтажсервис». Данный показатель рассматривается в качестве отношения уровня всех имеющихся долгов по заемным средствам к сумме собственного капитала. В рассматриваемом случае коэффициент составляет больше единицы за три прошедших года, что показывает преобладание заёмных средств над собственными и определяется



признаком наличия риска банкротства. Следовательно, организации следует наращивать собственные средства.

Ещё одним индикатором финансовой устойчивости предприятия является коэффициент сохранности собственного капитала: в 2019 году он составлял 1,6 пункта, в 2020 году данный показатель вырос до 26,83 пункта. Данный показатель в нормативном значении должен быть меньше или равен единице. Только в 2021 году данный показатель соответствует нормативному значению. Перечисленные выводы говорят о низкой финансовой устойчивости предприятия ООО «Строймонтажсервис».

Выявлены положительные моменты ООО «Строймонтажсервис», которые характеризуют организацию, как конкурентоспособную:

- ООО «Строймонтажсервис» работает на рынке более 12 лет, тем самым имея большой опыт в оказании строительных услуг, установлены связи с постоянными заказчиками (АО «ЕВРАЗ НТМК»), а также с поставщиками заключены договоры на поставку материалов, оказания услуг, которые ежегодно пролонгируются, бесперебойные поставки также являются залогом успешной реализации работ, т.к. сроки заказов ограничены;
- организация является членом СРО, допуск которого является обязательной частью реализации строительных работ, без участия в нем компании не вправе осуществлять данную деятельность, т.к. это принято на законодательном уровне;
- также ООО «Строймонтажсервис» имеет лицензию МЧС на осуществление деятельности по монтажу, техническому обслуживанию и ремонту средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений;
- в численности персонала за последний 2021 год насчитывается 30 сотрудников, что является положительным моментом, т.к. чем больше штатных единиц, тем больше специалистов разной направленности, что позволяет работать на нескольких ремонтно-строительных участках;

- предприятие имеет положительный финансовый результат за три прошедших года согласно данным бухгалтерской отчетности;
- сотрудники организации высоко квалифицированы, в течение года проводится подготовка и (или) переподготовка работников разных специальностей, а также курсы повышения квалификации. Каждый сотрудник подлежит страхованию в системе медицинского страхования СОГАЗ. Трудовая деятельность соответствует охране труда;
- производство строительно-монтажных работ осуществляется строго со всеми требованиями ГОСТ, СНиП, имеется собственный сайт;
- также существенным моментом является то, что помимо ОКВЭД Производство прочих строительно-монтажных работ, организация имеет ещё 44 дополнительных – наибольшее количество среди представленных конкурентов, таким образом, с расширенным перечнем ОКВЭД возрастает спектр предоставляемых услуг, нарабатывается новая клиентская база и наращиваются объемы производства, что делает компанию более успешной на рынке.

Из минусов ООО «Строймонтажсервис» отметить, что по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности за 2021 год имеется большое количество обязательств и велик риск потери независимости. Обязательства в балансе составляют 98,49%: в долгосрочной перспективе возможны перебои с оплатой, имеется риск банкротства. Организация также является постоянным победителем тендеров, приводящихся по системе государственных закупок, начиная с 2010 года. В настоящий момент в отношении ООО «Строймонтажсервис»:

- не проводится ликвидация и отсутствует решение арбитражного суда о признании банкротом и об открытии конкурсного производства;
- на имущество компании и ее учредителей не наложен арест по решению суда или административного органа;
- деятельность компании не приостановлена.

На основании приведенных данных сформирован SWOT-анализ, приведенный в таблице 6 ниже.

Таблица 6 – SWOT-анализ ООО «Строймонтажсервис»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>–многолетний опыт работы;</li> <li>–2 лицензии;</li> <li>–участие в СРО;</li> <li>–большой уставный капитал;</li> <li>–профессиональное обучение и повышение квалификации;</li> <li>–широкий спектр работ;</li> <li>–стабильные производственные связи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–снижение продаж;</li> <li>–снижение уровня чистой прибыли;</li> <li>–потеря независимости из-за имеющихся обязательств</li> </ul>
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>–растущий рынок;</li> <li>–госзаказы в рамках социальных жилищных программ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>–рост цен на материалы;</li> <li>–нестабильные рыночные отношения в стране;</li> <li>–экономический спад;</li> <li>–конкуренция</li> </ul>

Таким образом, при анализе основных технико-экономических данных ООО «Строймонтажсервис» отмечается рост выручки предприятия от основной деятельности в 2020 году. Существенно выросла себестоимость. В целом можно сказать, что предприятие имеет положительный финансовый результат согласно рассмотренной динамике экономических показателей. Численность персонала снизилась за три прошедших года, однако фонд оплаты труда вырос. Среднегодовая выработка работающего снизилась за три прошедших года. Показатель по фондоотдаче также снизился за три прошедших года, следовательно, организация имеет недостатки в использовании основных производственных фондов, имеется вероятность нерационального их использования. Положительным фактом для ООО «Строймонтажсервис» является увеличение оборачиваемости активов за рассматриваемый период времени. Следовательно, повышается

эффективность применения активов предприятия. Рентабельность продаж и рентабельность производства снизилась, следовательно, снизилась эффективность данных процессов. В целом затраты предприятия растут. Отмечается риск неплатежеспособности предприятия, перечисленные выводы говорят о низкой финансовой устойчивости предприятия. Резюмируя, несмотря на снижение финансовых показателей, можно подвести итог о том, что ООО «Строймонтажсервис» активно участвует в строительной деятельности, получая стабильную прибыль, выигрывая тендера, а также осуществляя свои работы качественно и в заданные сроки, имеет перспективы для расширения спектра предоставляемых услуг, что делает ее конкурентоспособной перед другими аналогичными фирмами.

## **2.2 Оценка эффективности управления снабжением предприятия**

Своевременным обеспечением подразделений предприятия материальными ресурсами: оборудованием, сырьем и материалами, запасными частями для производственных, эксплуатационных, ремонтных и других нужд, а также капитального строительства и реконструкции занимается отдел материально-технического снабжения в соответствии с утвержденным планом МТО и заявками цехов. Структура отдела материально-технического снабжения ООО «Строймонтажсервис» представлена на рисунке 4.

Численный состав отдела материально-технического снабжения определяется штатным расписанием, ежегодно утверждаемым Генеральным директором предприятия. На данный момент численность отдела составляет 15 человек (не включая работников склада). Права и обязанности всего персонала отдела определяются соответствующими должностными инструкциями.

Профессиональный состав работников отдела снабжения представлен такими должностями, как технологи, инженеры, менеджеры, экономисты,

мастер ОТК, контролер, лаборант, кладовщики, водитель погрузчика, грузчики.

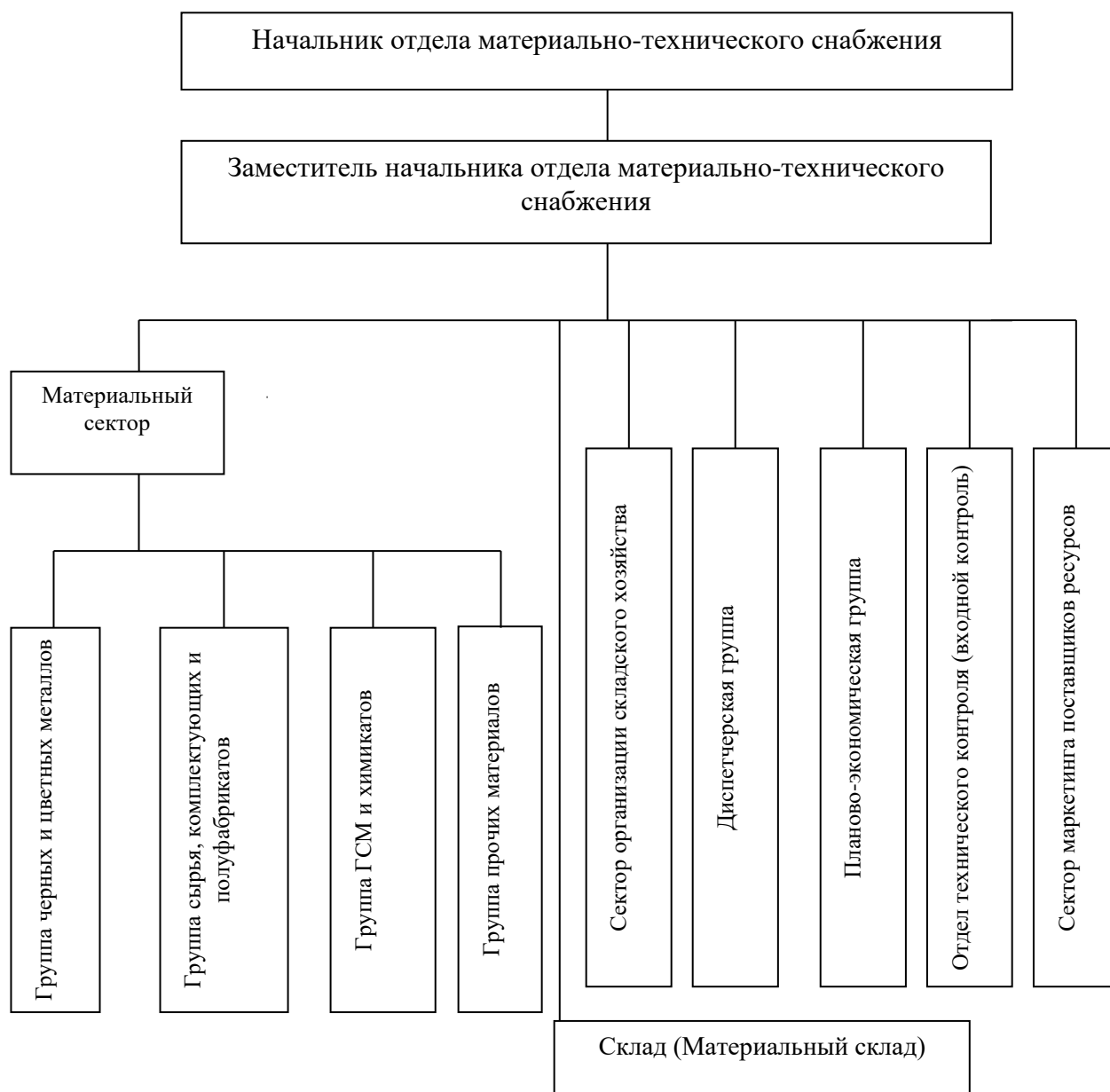


Рисунок 4 – Структура отдела материально-технического снабжения ООО «Строймонтажсервис»

Нормальный ход производственной деятельности предприятия и ее результаты зависят от эффективной организации снабжения и в равной мере от правильного и экономного использования материальных ресурсов.

Оценка эффективности закупок ООО «Строймонтажсервис»

осуществляется путем анализа показателей, указанных в главе 1, динамика расчетных показателей рассмотрена в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели оценки эффективности закупок ООО «Строймонтажсервис» за 2019-2021 гг.

Показатель	Динамика по годам			Изменение показателя	
	2019	2020	2021	с 2019 по 2020	с 2020 по 2021
Транспортные затраты на доставку материальных ресурсов, млн. руб.	8,40	13,03	12,49	4,63	-0,54
Общие затраты, млн. руб.	23,00	25,00	23,00	2,00	-2,00
Удельный вес транспортных затрат в структуре общих затрат на закупку, %	36,52	52,14	54,32	15,62	2,19
Материальные ресурсы, приобретенные оперативно за рассматриваемый период, млн. руб.	1,94	13,07	14,88	11,13	1,81
Все материальные ресурсы, приобретенные за рассматриваемый период, млн. руб.	4,35	14,84	26,98	10,49	12,14
Доля оперативных закупок в общих закупках предприятия, %	44,55	88,02	55,15	43,48	-32,87
Затраты на закупку материальных ресурсов, млн. руб.	6,35	5,21	4,57	-1,15	-0,64
Удельный вес расходов на закупку материальных ресурсов в общей стоимости материальных ресурсов, %	27,61	20,82	19,87	-6,79	-0,95
Темп роста затрат на приобретение материальных ресурсов на единицу готовых изделий, %	85,40	87,40	80,71	2,00	-6,69
Темп роста затрат на заработную плату персонала, занимающегося закупками на предприятии, %	132,68	102,28	100,95	-30,40	-1,33

Чтобы найти удельный вес транспортных затрат в структуре общих затрат на закупку предприятия ООО «Строймонтажсервис» рассмотрены данные отдела материально-технического снабжения по транспортным затратам на доставку материальных ресурсов с отнесением данных показателей к общим затратам. Исходя из динамики показателя удельного веса транспортных затрат в структуре общих затрат на закупку, отмечается рост за три прошедших года: если в 2019 году он составлял 36,52 % от всех

затрат, то в 2021 году увеличился до 54,32 %. Это говорит о высоком удельном весе транспортных затрат в структуре общих затрат в 2020-2021 годах, следовательно, руководству организации следует детально изучить причины роста транспортных затрат на доставку материальных ресурсов. Это может быть связано с наличием в штате персонала курьеров, экспедиторов, привлечение дорогостоящей в обслуживании грузовой техники, наличие почтовых и сопутствующих расходов, значительной удаленности складов поставщиков от производства.

Следующим изученным показателем, характеризующим процесс снабжения, является доля оперативных закупок в общих закупках предприятия, которая показывает уровень оперативных материальных ресурсов, закупленных для ООО «Строймонтажсервис».

Отмечается рост доли оперативных закупок в общих закупках предприятия в 2020 году по сравнению с 2019 годом на 43,48 %. В 2021 году доля оперативных закупок в общих закупках предприятия снизилась до 55,15 %. Однако данный показатель является весомым, следовательно, на предприятии наблюдаются сложности планирования материальных ресурсов на перспективу.

Исходя из снижения показателя затрат на закупку материальных ресурсов за три прошедших года, также отмечается снижение удельного веса расходов на закупку материальных ресурсов в общей стоимости материальных ресурсов ООО «Строймонтажсервис». Говоря о совокупности рассмотренных показателей, растут затраты на транспортировку материальных ресурсов, однако снижаются затраты по закупке материальных ресурсов.

Следует отметить снижение темпа роста затрат на приобретение материальных ресурсов на единицу готовых изделий за 2019-2021 годы, увеличение коэффициента соотношения темпов роста затрат на приобретение материальных ресурсов на единицу готовых изделий и заработной платы персонала, занимающегося закупкой на предприятии, несмотря на то, что

темпа роста затрат на заработную плату персонала ООО «Строймонтажсервис» снижается.

В целом следует отметить высокие затраты на приобретение материальных ресурсов для ООО «Строймонтажсервис», особенно транспортные расходы, которые растут в динамике за три прошедших года, отмечаются недостатки планирования материальных ресурсов, вследствие чего требуется увеличение бюджета на оперативную закупку материальных ресурсов.

Для проведения оценки эффективности закупочной деятельности предприятия ООО «Строймонтажсервис» необходимо рассмотрение показателей, представленных в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика показателей оценки эффективности закупочной деятельности предприятия ООО «Строймонтажсервис» за 2019-2021 гг.

Показатель	Динамика по годам			Изменение показателя	
	2019	2020	2021	с 2019 по 2020	с 2020 по 2021
Коэффициент оборачиваемости запасов	4766,42	3656,08	1648,88	-1110,34	-2007,21
Длительность оборота запасов, дней	0,08	0,10	0,22	0,02	0,12
Рентабельность затрат, %	16,65	9,58	8,72	-7,06	-0,87
Рентабельность закупочной деятельности, %	327,74	168,20	178,09	-159,54	9,89

Важно рассмотреть показатели оборачиваемости товарных запасов, которые включены в показатели деловой активности предприятия. Коэффициент оборачиваемости запасов характеризуется количеством оборотов запасов за определенный временной интервал и показывает потребность в оборотном капитале для организации производства. Отмечается снижение данного показателя за три прошедших года, следовательно, оборачиваемость запасов снижается и производство является менее эффективным.

Показателем эффективности закупочной деятельности ООО



«Строймонтажсервис» также является показателем длительности оборотов запасов, он показывает управление запасами для производства и рассчитывается в днях. Следовательно, демонстрирует число дней хранения запасов сырья на складе. За три прошедших года отмечается рост длительности оборота запасов, коэффициент является существенно низким, что может быть индикатором перебоев на производстве или в сбытовой деятельности ООО «Строймонтажсервис», следовательно, имеются проблемы в планировании управления запасами предприятия.

Следующим показателем оценки эффективности закупочной деятельности является рентабельность затрат. Данный показатель снижается за три прошедших года: если в 2019 году он составлял 16,65 %, то в 2020 году снизился до 9,58 %, также снижение произошло на 0,87 % в 2021 году до показателя 8,72 %. Следовательно, снижается эффективность затрат в ООО «Строймонтажсервис».

Также показателем оценки эффективности закупочной деятельности является показателем рентабельности закупочной деятельности, выражающийся в отношении прибыли от продаж к затратам на закупочную деятельность. В 2020 году данный показатель снизился, однако вырос на 9,89 % в 2021 году по сравнению с 2020 годом. Данный показатель характеризует доходность относительно осуществления работы по закупкам. За три прошедших года данный показатель снижается. В целом согласно рассмотрению данных показателей, отмечается снижение эффективности осуществления закупок на предприятии ООО «Строймонтажсервис».

Рассмотрим процесс материально-технического обеспечения ООО «Строймонтажсервис» по этапам, представленным в главе 1.

Первый этап – анализ и оценка обеспеченности предприятия материально-техническими ресурсами за прошедший период.

Анализом обеспеченности производственной программы материальными ресурсами занимается отдел материального снабжения, группа планирования и нормирования совместно с отделом сбыта и

плановым отделом.

Анализом себестоимости промышленной продукции и статей ее расхода, анализом и эффективностью использования материальных затрат занимается плановый отдел совместно с экономистами структурных подразделений ООО «Строймонтажсервис» (т.е. экономистами основных и вспомогательных цехов).

Второй этап – расчет потребности предприятия в материально-технических ресурсах на планируемый период.

Планирование потребности в материальных ресурсах начинается с разработки производственной программы на планируемый год, в котором участвуют плановый отдел, отдел сбыта и структурные подразделения предприятия (основные, вспомогательные, обслуживающие цеха и другие подразделения).

График выполнения работ по определению потребности в материально-технических ресурсах на будущий год утверждается генеральным директором предприятия: работа по планированию материальных ресурсов начинается в ноябре текущего года.

Необходимо отметить, что одной из основных проблем системы материально-технического обеспечения является низкое качество системы планирования потребностей в материально-технических ресурсах на уровне структурных подразделений, которое усугубляется несовершенством системы нормирования расхода материально-технических ресурсов, запасов материально-технических ресурсов.

Третий этап – организация закупки и доставки материально-технических ресурсов.

Организация снабжения материально-техническими ресурсами в ООО «Строймонтажсервис» предполагает: осуществление комплекса мероприятий, направленных на планирование процесса снабжения и документирование потребностей в продукции, приобретение которой необходимо для функционирования компании; выдачу разрешений на

проведение закупок; организацию поиска, выбора поставщиков и принятия решений о заключении с ними договоров поставки, договоров купли-продажи; информационное обеспечение указанных деловых процессов.

Снабжение материальных ресурсов, текущий контроль и координацию снабженческой деятельности отвечает отдел материально-технического снабжения.

План закупок формируется исходя из: потребности предприятия для осуществления обычной деятельности; плана ремонтов основных средств (графика планово-предупредительных ремонтов (ППР)); инвестиционной программы (включая техническое перевооружение и реконструкцию, в том числе в области информационных технологий, новое строительство); иных программ и планов, предусматривающих проведение закупок.

Далее отделом материально-технического снабжения определяются остатки сырья на начало планируемого года (2022 г.) или конец отчетного года (2021 г.) и прогноз остатков на конец планируемого года. И на основе полученных данных рассчитывается план закупок на 2022 год.

В соответствии с действующим законодательством РФ и порядком, установленным в ООО «Строймонтажсервис», закупка сырья, материалов и товаров, обращающихся на конкурентных рынках, осуществляется исключительно на конкурсной основе, главным образом, через открытые конкурсы. В целях сокращения числа поставщиков-посредников и минимизации транспортной составляющей на основе мониторинга планируется организовать взаимодействие с региональными производителями по ряду номенклатур, чьи предложения с учетом транспортной составляющей оптимизируют стоимость единицы продукции.

Исследование снабжения материально-техническими ресурсами по отдельным этапам позволило составить характеристику данного бизнес-процесса (таблица 9).

Таблица 9 – Характеристика основных этапов снабженческой деятельности, осуществляемой в ООО «Строймонтажсервис»

Этап закупочной деятельности	Краткая характеристика
Поиск поставщиков	Менеджеры отдела снабжения составляют список возможных поставщиков, состоящий из постоянных поставщиков, с которыми заключены договора на долгосрочное сотрудничество, а также новых поставщиков, выявленных с помощью различных информационных каналов и ранее полученных коммерческих предложений. После того как определены основные требования к сырью, материалам и товарам и составлен предполагаемый список их поставщиков, последних извещают о том, что они могут подать предложения о поставках соответствующих продукции (товаров)
Выбор поставщиков	Подготовленный и соответствующим образом оформленный запрос на необходимую продукцию (товар) отправляется менеджером отдела снабжения возможным поставщикам при помощи выбранного средства связи. Получив конкретные предложения от потенциальных поставщиков, менеджер отдела закупок проводит их техническую и коммерческую оценку и осуществляет выбор поставщика, производит согласование с руководителем отдела, с производственным отделом и инженерной службой. Совместно определяются потребности в сырье, материалах, ГСМ, запчастях, деталях и т.д., качественные и эксплуатационные характеристики, параметры
Заключение контракта	Выбрав поставщика, менеджер отдела снабжения составляет заказ на закупку продукции (товаров), в котором указываются необходимое количество продукции (товара), его основные характеристики, время и условия поставки, возможности возврата, гарантии. Также им устанавливается наличие долгосрочных договоров с поставщиком: в случае отсутствия ранее заключенного договора, или окончания срока его действия, соответственно совершается процедура заключения или продления. Степень детализации контрактов зависит от вида продукции (товара), его количества, предполагаемых услуг и во многом определяется уровнем сложившихся деловых отношений
Контроль выполнения условий договора	Менеджер отдела снабжения отслеживает местонахождение груза в процессе доставки; регистрирует отступления от контрольных дат по условиям поставки, согласно договору; организует приём груза в установленном месте; осуществляет сопоставление характеристик полученного товара с заявленными; в случае необходимости выставляет претензию по факту отступления от условий договора

Процесс закупок включает некие универсальные этапы коммуникации, вне зависимости от того, что закупает организация. В укрупненном виде этапы процесса закупок представляют собой этапы работы с поставщиками, информационное сопровождение, планирование и контроль.

Таким образом, выбор поставщиков находится полностью в компетенции работников отдела снабжения. Решение относительно объема,

качества и количества закупаемой продукции, товаров также находится в компетенции сотрудников отдела снабжения и должно осуществляться при согласовании с другими отделами (производственным, плановым, складским, бухгалтерией). Задача «на каких условиях закупить» решается, когда поставщики уже предложили свои условия. Отдел снабжения рассматривает предложенные варианты и ведет переговоры с поставщиками по следующим параметрам: цена, условия оплаты, условия доставки, сроки и т.д.

ООО «Строймонтажсервис» осуществляет закупки, как у предприятий-изготовителей, так и у оптовых посредников. Доля организаций – изготовителей в поставках является преобладающей на протяжении всего рассматриваемого периода.

Изменение структуры источников закупок ООО «Строймонтажсервис» рассмотрено на рисунке 5.

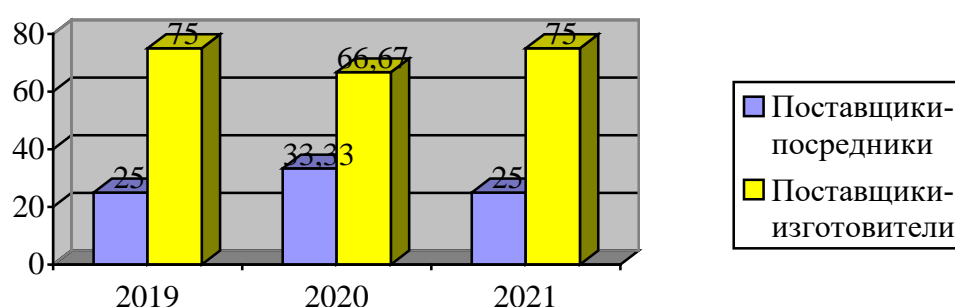


Рисунок 5 – Изменение структуры источников снабжения ООО «Строймонтажсервис» материально-техническими ресурсами, %

Основной акцент в политике снабжения материально-техническими ресурсами ООО «Строймонтажсервис» в условиях текущей нестабильной политической ситуации сделан на использование продукции отечественных производителей.

Снабжение материально-техническими ресурсами от зарубежных поставщиков осуществляются в случае отсутствия либо при недостаточном объеме соответствующего товарного (материального) предложения на

внутреннем рынке РФ, либо в случаях предложения более привлекательных технико-экономических условий поставки.

Материальные ресурсы предприятия формируются за счет поступления материально-технических ресурсов, материально-производственных запасов и находятся в балансовой взаимосвязи с расходами на производство.

Четвертый этап – приемка материально-технических ресурсов по количеству и качеству и расчет с поставщиками за поставленные ресурсы.

Приемка сырья, материалов и товаров по количественным характеристикам проводится в складских помещениях производственного предприятия, проводится сверка товарно-материальных ценностей, поступивших на склад по факту в соответствии с данными счетов-фактур, товарно-транспортных накладных, упаковочных листков, кипных карт и других транспортных и сопроводительных документов.

Приемка материально-технических ресурсов по количественным характеристикам заключается в исполнении важных базовых операций: отбора тарных мест для вскрытия; вскрытия тары; подсчёта количества единиц (взвешивание материально-технических ресурсов); сверки с сопроводительными документами.

Алгоритм процесса приемки на склад ООО «Строймонтажсервис» материально-технических ценностей по количественным характеристикам разделён на следующие этапы: прежде всего, производится сплошной подсчет единиц меры и массы полученных ресурсов в определённой партии (исключение составляют материалы в фабричной упаковке), также может быть и выборочная проверка количественных характеристик материально-технических ресурсов и выборочная проверка качественных характеристик товара.

Базовым сопроводительным документом для товарно-материальных ценностей является накладная, где имеется номер и дата выписки, наименования поставщика и потребителя, наименование и характеристика товарно-материальных ценностей, принятых складским работником, там же

проставляется количество продукции в единицах измерения, цена и общая сумма с учётом налога на добавленную стоимость отпускных материально-технических ценностей. Материально-ответственные лица, которые сдают и принимают материально-товарные ценности, подписывают данную накладную и заверяют круглыми печатями предприятий, как поставщика, так и заказчика.

Исходя из данного алгоритма на предприятии, приемка товарно-материальных ценностей по качественным характеристикам чаще всего складскими работниками проводится следующим образом: для экспертизы перемещаются поступившие материалы, продукция, сырьё к лаборантам в отдел технического контроля. При необходимости вскрывается тара и проводятся непосредственные замеры качественных характеристик товара на его соответствие условиям контракта между поставщиком и потребителем. В договорах поставки как правило прописываются сроки приёмки материально-технических ценностей в соответствии с ГОСТами и техническими условиями, на предприятии ООО «Строймонтажсервис» проводится чаще всего выборочная проверка качественных характеристик и комплектности поступивших товаров и продукции на склад (для снижения временных ресурсов), в исключительных случаях, когда имеется вероятность выбраковки всей поступившей партии, проводится сплошная проверка качественных характеристик и комплектности поступивших товаров.

Имеется большое количество причин отклонения полученного товара по различным характеристикам: комплектности, качественным характеристикам, маркировке, пересортице, которые не соответствуют установленным требованиям в контракте между поставщиком и заказчиком. Поэтому складские работники ООО «Строймонтажсервис» проводят тщательный анализ сопроводительных документов в рамках приёмки товаров и, в случае несоответствия продукции, товаров, поступивших на склад по факту условиям контракта, процесс приёмки останавливается и формируется акт, где прописываются отклонения для выставления претензий поставщику,

также в сопроводительных документах прописывается отметка об активировании.

Оплата счетов производится через бухгалтерию предприятия ООО «Строймонтажсервис». Контроль дебиторской и кредиторской задолженности по расчетам с поставщиками (счет 60 «Расчеты с поставщиками и подрядчиками») также проводится бухгалтерией.

Пятый этап – организация хранения и поддержание оптимального запаса материально-технических ресурсов.

Необходимость полного и качественного обеспечения производства продукции материальными ресурсами накладывает большую ответственность на работников отдела материально-технического снабжения ООО «Строймонтажсервис». В обязанности отдела входит систематически проводить анализ материально-производственных запасов на материальных складах. Отклонения от нормативов могут привести к сбоям производственного процесса в случаях отсутствия необходимых сырья и материалов и наоборот значительные излишки ведут к увеличению затрат на хранение, порче материально-производственных запасов и убыткам.

В таблице 10 представлен пример анализа запасов горюче-смазочных материалов на соответствие нормативам за 2021 год.

Из таблицы 10 следует, что запасы ГСМ превышали установленный норматив в сумме и днях оборота на протяжении всего рассматриваемого периода. В первом квартале 2021 г. наибольшее превышение запаса наблюдается по состоянию на 1 марта (1913 тыс. руб.), но к концу первого квартала запас ГСМ на складе компании снизился и превысил норматив на 700 тыс. руб., или на 1,1 дня деятельности предприятия.

Во втором квартале наибольшее превышение запаса над нормативным значением наблюдается на 1 июня на сумму 2205 тыс.руб., к концу квартала наметилось небольшое снижение запасов ГСМ, превышение норматива – на 1489 тыс.руб. или на 1,38 дня.

В третьем квартале наибольшее превышение наблюдается на 1 августа



на 3029 тыс.руб. по сравнению с установленным нормативом на 3 квартал и связано с закупкой товаров в большем объеме чем запланировано с целью использования скидок, предоставляемых поставщиком на объем закупки.

Таблица 10 – Оценка соответствия запасов горюче-смазочных материалов (ГСМ) нормативу за 2021 год в ООО «Строймонтажсервис» (фрагмент анализа)

Квартал	Норматив МПЗ	Фактические запасы на				Отклонение от норматива (+,-)			
		начало квартала	первое число второго месяца	первое число третьего месяца	конец квартала	на начало квартала	на первое число второго	на первое число третьего	на конец квартала
I квартал, тыс. р.	7626	8793	9256	9539	8396	1167	1630	1913	770
дни	22,55	24,16	24,75	25,12	23,65	1,61	2,2	2,57	1,1
II квартал, тыс. р.	7047	8396	8022	9252	8536	1349	975	2205	1489
дни	22,45	23,65	23,17	24,75	23,83	1,2	0,72	2,3	1,38
III квартал, тыс. р.	6907	8536	9936	8458	9578	1629	3029	1551	2671
дни	22,15	23,83	25,63	23,73	25,17	1,68	3,48	1,58	3,02
VI квартал, тыс. р.	8263	9578	8396	8300	8285	1315	133	37	22
дни	22,63	25,17	23,65	23,27	23,25	2,54	1,02	0,64	0,62

В четвертом квартале запас ГСМ планомерно сокращается. На конец четвертого квартала 2021 г. значительно снизился и превысил норматив на 22 тыс. руб. или 0,6 дня. Запасы ГСМ в днях дают характеристику их величины на определенную дату, а для расчета показателя времени обращения исчислим средние товарные запасы.

Среднегодовой запас ГСМ 2021 г. составил 8851 тыс. руб., показатель рассчитан по средней хронологической моментального ряда:

$$\bar{z} = \frac{\frac{8793}{2} + 9251 + 9539 + 8396 + \dots + 8100 + \frac{8085}{2}}{13 - 1} = 8851 \text{ тыс. руб.}$$

Исходя из фактического однодневного потребления ГСМ в 2021 г., составившего 366,35 тыс. руб. (131886 тыс. руб./360), время обращения среднего запаса составляет 24,16 дня (8851 тыс.руб./366,35 тыс.руб.). Средний норматив товарно-материальных ценностей на 2021 год установлен 22,45 дня. Фактический средний запас ГСМ за 2021 г. превышает норматив на 1,71 дня. (24,16-22,45 дней).

Шестой этап – распределение материально-технических ресурсов по структурным подразделениям.

Процесс материалодвижения в рамках основного производства ООО «Строймонтажсервис» заключается в передаче из складских помещений в основное производство товарно-материальных ценностей, имеет место передача продукции на сторону при её реализации либо списание, выбытие при изменении качественных характеристик продукции. Процесс отпуска товарно-материальных ценностей в основное производство заключается в выдаче требуемых товаров, продукции, материалов со склада для непосредственного изготовления продукции, выполнения работ либо оказания услуг, а также для управленческих нужд предприятия. Отпуск товаров, материалов, сырья и продукции в производство проводится в соответствии с установленными нормами при соответствующих качественных характеристиках в установленных единицах измерения:

- либо через распределительную сеть ООО «Строймонтажсервис», то есть склады конкретных производственных подразделений и цехов предприятия в качестве посредника, и далее сырье распределяется непосредственно в основное производство по участкам, бригадам либо рабочим местам,

- либо непосредственным образом по подразделениям, цехам, производственным участком, где нет складских помещений.

Процесс отпуска товарно-материальных ценностей со склада в производство проводится через материально-ответственных лиц, которые имеют право для получения продукции, товаров, иных материально-

товарных ценностей на основе сопроводительной документации, согласованной с главным бухгалтером. Требуется рассмотреть, какие первичные документы оформляются для отпуска товарно-материальных ценностей со склада материально-ответственным лицам:

В ходе проведенного исследования были идентифицированы факторы, негативно влияющие на развитие системы снабжения ООО «Строймонтажсервис», и исходящие со стороны внешней среды. Проведен опрос руководства организации: выборка составила 100% от всего количества руководителей или 9 человек. Распределение ответов руководства по 5-балльной шкале представлено в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка негативных факторов внешней среды, снизивших деловую активность и прибыльность ООО «Строймонтажсервис» в 2019-2021 году, баллы

Показатели	Годы			Средний балл
	2019	2020	2021	
Высокий уровень налогов	4,20	3,80	3,80	3,93
Недостаточный платежеспособный спрос населения	4,10	4,36	4,56	4,34
Высокий уровень арендной платы	2,64	2,38	3,41	2,81
Высокий уровень транспортных расходов	4,39	4,12	4,71	4,41
Высокая стоимость привлечения кредитных ресурсов	3,71	4,80	4,12	4,21
Средняя оценка влияния внешней среды	3,81	3,89	4,12	

Руководство организации считает высокий уровень транспортных расходов наиболее негативным фактором внешней среды, на протяжении всех трех лет снижающим деловую активность и прибыльность ООО «Строймонтажсервис» – 4,41 балла. Была отмечена высокая стоимость привлечения кредитных ресурсов в 2020 году – 4,8 балла, а также высокий уровень арендной платы в 2021 году – 3,41 балла.

В целом руководство отмечает увеличение влияния негативных факторов внешней среды на организацию, поэтому необходимо определить причины данных высоких негативных показателей, исходящих из внешней

среды и оценить угрозы их действий.

Таким образом, в ходе исследования процесса управления снабжением ООО «Строймонтажсервис» выявлены следующие проблемы:

- большой объем документооборота предприятия, который продолжает расти в связи с ростом количества контрагентов, поставок и документов, которые необходимо обрабатывать;
- высокий удельный вес транспортных расходов в структуре затрат на закупку материальных ресурсов, их рост;
- недостаток собственных источников и оборотных средств, что может привести к кризисной ситуации, нарушает непрерывность материалопотока на производство;
- сложность планирования закупок ввиду высокого числа оперативных закупок, отсутствия специалиста по планированию и сложности отслеживания запасов на складах.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением ООО «Строймонтажсервис»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления снабжением предприятия**

Исходя из выявленных проблем управления снабжением предприятия ООО «Строймонтажсервис» необходимо определить мероприятия по их устранению.

Мероприятия по совершенствованию управления снабжением предприятия ООО «Строймонтажсервис» включают следующие:

- изменение организации управления запасами: использование системы управления запасами с фиксированной периодичностью заказа, борьба с наличием неликвидных товаров на складе;
- активация работы закупщиков с поставщиками, поиск новых поставщиков: разработка Положения о работе с поставщиками, обучение персонала отдела закупок на тренинге «Закупки на 100%»;
- усиление мер по проверке надежности поставщиков: использование информационно-аналитической Системы Глобас;
- оптимизация документооборота: использование электронного документооборота.

Для решения проблемы обширного объёма документооборота предприятия требуется внедрение электронного документооборота. Данное нововведение позволит оптимизировать процесс управления снабжением предприятия. Сложно представить современную логистику без информационных технологий. Благодаря сбору и обработке огромных массивов данных, автоматизации, построению прогнозов, ускорению обмена информацией – IT-решения стали основным инструментом для повышения прозрачности бизнес-процессов, оптимизации издержек и увеличения производительности труда.

Электронный документооборот (ЭДО) – это обмен юридически значимыми электронными документами (ЭД) между компаниями с помощью системы оператора ЭДО через интернет. Диадок – система аккредитованного ФНС оператора ЭДО ЗАО «ПФ «СКБ Контур» (Паспорт № 0002).

Электронные счета-фактуры можно передавать только через оператора ЭДО (Приказ Минфина РФ от 10.11.2015 № 174Н), иначе они не будут иметь юридической силы. Кроме того, как оператор ЭДО СКБ Контур обеспечивает:

- безопасную передачу документов по защищенным каналам связи;
- надежное, бесплатное и бессрочное хранение документов на серверах СКБ Контур;
- сохранение истории каждого документа, любое действие с ним будет зафиксировано (важно при возникновении разногласий между контрагентами);
- подтверждение подлинности электронной подписи спустя любой период времени (это важно при проверке контролирующих органов).

Диадок обладает следующими преимуществами:

- снижение расходов на документооборот за счет экономии на бумажных носителях, конвертах, обслуживании принтеров, иной офисной техники и транспортных издержках;
- оперативность рассылки информации за счет сети Интернет, что исключит распечатывание документов, экспедиционную детальность, ожидание подписанных экземпляров;
- минимизация вероятности ошибок при оформлении документации, упрощение работы с формированием документов;
- страховка от расхождений в данных с контрагентом ввиду работы обеих сторон с одним и тем же файлом.

Прием входящих документов в рассматриваемой системе Диадок является бесплатным, стоимость исходящих документов зависит от выбранного тарифа. При переходе на электронный документооборот

компании удобно не только получать, но и отправлять документы в электронном виде.

Далее для решения проблемы сложности планирования закупок в виду высокого числа оперативных закупок, а также сложности отслеживания запасов на складах также требуется внедрение информационно-аналитической системы, которая позволит спрогнозировать требуемое количество запасов для производственных нужд. В связи с этим целесообразным можно считать начало использования информационно-аналитической Системы Глобас, которая производит проверку организаций – потенциальных контрагентов.

Информационно-аналитическая Система Глобас, благодаря использованию поисково-аналитического функционала и логически выверенных интеллектуальных решений, помогает получить выводы по результатам проверки и прогноз, а также варианты решений, рекомендации и предложения, позволяющие принимать управленческие решения о сотрудничестве с контрагентами на этапе первичного изучения.

Надежность поставщика – один из главных критериев выбора контрагента. Помимо риска отказа поставщика от выполнения своих обязательств, сотрудничество с недобросовестным поставщиком может привести к существенным штрафным санкциям со стороны налоговых органов.

Благодаря внедрению рассматриваемой информационно-аналитической системы требуется получить более глубокие сведения о потенциальных контрагентах. Данная система оценивает имеющиеся данные и выявляет скрытые связи между компаниями, оценивает публикации в СМИ, результаты проверок надзорными органами, а также результаты судебных разбирательств и совершения государственных закупок, что в дальнейшем может обеспечить оперативной информацией предприятие ООО «Строймонтажсервис» о контрагентах, а также конкурентных группах. На основе данной оперативной информации можно принимать управленческие

решения по оценке того или иного поставщика требуемой продукции. Также предлагается разработать резерв поставщиков требуемых товарно-материальных ценностей ввиду того, что в связи с нестабильной политической и экономической ситуацией в настоящее время необходимо более гибко оценивать рынок, вследствие чего необходимо разработать алгоритм оценки поставщиков, назначить ответственных для данной деятельности.

Проблема высокого удельного веса транспортных расходов в структуре затрат на закупку материальных ресурсов требует решения в виде поиска новых поставщиков, в связи с этим требует разработать Положение о работе с поставщиками, а также провести обучение персонала отдела закупок на тренинге «Закупки на 100%».

В связи с недостатком собственных источников и оборотных средств у ООО «Строймонтажсервис» требуется более тщательный процесс контроля по снабжению материально-техническими ценностями, а именно, требуется оценка наличия неликвидных товаров на складе и оценка экономии средств на хранение, также их выявление и устранение. Полученная экономия напрямую повлияет на показатель ликвидности и платежеспособности предприятия, высвободит средства на покрытие обязательств ООО «Строймонтажсервис».

Для решения проблемы сложности отслеживания запасов на складах требуются для руководства ООО «Строймонтажсервис» следующие действия: применение в основном производственном процессе системы управления запасами товарно-материальных ценностей с фиксированной периодичностью заказа, а также внедрение алгоритма по оценке наличие неликвидных товаров на складах, оценке расходов по их содержанию, обслуживанию и транспортным расходам.

Перечисленные рекомендации для оптимизации управления снабжением на предприятии требуется оформить в виде мероприятий по изменению организации управления запасами посредством таблицы 12.



Таблица 12 – Мероприятия по совершенствованию управления снабжением предприятия ООО «Строймонтажсервис»

Проблема	Мероприятие	Содержание	Результат
Сложность планирования закупок ввиду высокого числа оперативных закупок, отсутствия специалиста по планированию и сложности отслеживания запасов на складах	Изменение организации управления запасами	Использование системы управления запасами с фиксированной периодичностью заказа	Совершение заказов не реже двух месяцев позволит избежать возникновения дефицита товаров на складе
Недостаток собственных источников и оборотных средств, что может привести к кризисной ситуации, нарушает непрерывность материалопотока на производство		Борьба с наличием неликвидных товаров на складе (реализация по себестоимости)	Экономия средств на хранение неликвидных запасов
Высокий удельный вес транспортных расходов в структуре затрат на закупку материальных ресурсов, их рост	Активация работы закупщиков с поставщиками, поиск новых поставщиков	Разработка «Положения о работе с поставщиками»	Правильная организации работы отдела закупок и осуществления контроля за его деятельностью.
		Обучение персонала отдела закупок на тренинге «Закупки на 100%»	Повышение эффективности сотрудничества с поставщиками
Большой объем документооборота предприятия, который продолжает расти в связи с ростом количества контрагентов, поставок и документов, которые необходимо обрабатывать	Усиление мер по проверке надежности поставщиков	Использование информационно-аналитической Системы Глобас	Отсутствие проблем, возникающих в случае сотрудничества с ненадежными поставщиками
	Оптимизация документооборота	Использование электронного документооборота	Снижение затрат на ведение документооборота и удобство обмена документами с контрагентами

Проанализировав финансовое состояние организации, сделан вывод о том, что хоть ООО «Строймонтажсервис» получает прибыль, но также имеются слабые стороны: наблюдается тенденция к ее снижению и

существует угроза по потере платежеспособности, так как высоколиквидных активов недостаточно для погашения текущих обязательств, потому что они занимают большую долю в балансе (в т.ч. кредиторская задолженность предприятия). Руководству ООО «Строймонтажсервис» стоит обратить внимание на оптимизацию денежных потоков организации, т.к. непосредственно влияет на финансовые показатели.

Процесс управления денежными потоками каждой организации, занимающегося производственно-хозяйственной деятельностью, требует тщательного анализа. Состояние большинства организаций можно назвать финансово неустойчивым вследствие неорганизованности финансовой системы, отсутствия взаимосвязи структурных подразделений, неопределенности их функций, а также наличия неквалифицированных работников. В таком случае, нецелесообразно говорить об эффективном использовании денежных средств.

Для данной организации главной проблемой является, во-первых, то, как обеспечить финансово-хозяйственную деятельность собственными денежными средствами, во-вторых, сокращение кредиторской задолженности, а в-третьих, неэффективное управление денежными потоками.

Недостаток собственных источников и оборотных средств ухудшает финансовое положение организации и снижает эффективность ее работы. Для того чтобы решить сложившуюся ситуацию необходимо в обязательном порядке:

- организовать систематический контроль над сохранностью денежных средств и эффективности их управления, а также ведение постоянной работы по учету, движению и анализу денежных потоков;
- формирование средств рекомендуется осуществить путем инвестирования средств от учредителей. Периодическое пополнение уставного капитала поможет нарастить собственные источники;
- также возможно разработать инвестиционную политику

организации. В настоящий момент, на основании данных статистики, развитие фондового рынка предоставляет новую возможность для привлечения денежных средств в организацию. Речь идет о выпуске векселей, корпоративных облигаций. Данный метод привлечения инвестиций весьма перспективен и является альтернативой кредитам в банках.

Кредиторская задолженность с одной стороны – экономически вроде бы и выгодна организации, как источник финансирования, но с другой стороны она ведет к снижению рейтинга организации среди конкурентов, потерей имиджа на рынке и штрафным санкциям, процентам, неустойкам, оговоренным в договорах. Важно оперативно контролировать задолженность, так как организация не будет иметь возможность правильно распределить объем денежных средств для предстоящих выплат.

Для ООО «Строймонтажсервис» рекомендованы следующие мероприятия по снижению кредиторской задолженности между организациями:

- реструктуризация задолженности, то есть проведение взаимозачета, тем самым это позволит решить финансовые проблемы без привлечения денежных средств;
- частичное погашение кредиторской задолженности можно осуществить путем продажи дебиторской задолженности коллекторским агентствам, то есть за счет денежных средств, высвободившихся от погашения дебиторской задолженности. Для этого необходимо обратиться к коллекторам и заключить договор продажи просроченной дебиторской задолженности. Данные агентства оказывают услуги по сбору долгов.

К концу 2021 года ООО «Строймонтажсервис» имеет большой удельный вес дебиторской и кредиторской задолженности, что приводит к необходимости изменить кредитную политику организации, то есть необходимо разработать ряд эффективных способов рефинансирования

дебиторской задолженности, позволяющих вернуть денежные средства за оказанные услуги и тем самым погасить кредиторскую задолженность.

Недостаточное внимание к планированию и управлению денежными потоками приводит к нехватке ликвидности, нарушениям в сроках оплаты, ухудшению взаимоотношений с контрагентами, необоснованному использованию дополнительных заемных средств, что решается путем внедрения:

- автоматизированных систем управления с функциями учета, планирования и прогнозирования денежных потоков,
- системы финансового контроля,
- системы налогового планирования.

Таким образом, мероприятия по совершенствованию управления снабжением предприятия ООО «Строймонтажсервис» включают следующие: изменение организации управления запасами: использование системы управления запасами с фиксированной периодичностью заказа, борьба с наличием неликвидных товаров на складе; активация работы закупщиков с поставщиками, поиск новых поставщиков: разработка Положения о работе с поставщиками, обучение персонала отдела закупок на тренинге «Закупки на 100%»; усиление мер по проверке надежности поставщиков: использование информационно-аналитической Системы Глобас; оптимизация документооборота: использование электронного документооборота. Приведенные мероприятия рекомендованы для ООО «Строймонтажсервис» с целью улучшения экономического положения и эффективного управления денежными средствами, а также для повышения эффективности управления снабжением и оптимизации товаропотока. Практическая реализация данных предложений состоит в устранении проблем управления снабжением предприятия, поиска и оценки потенциальных и имеющихся поставщиков, а также управления имеющимися средствами, товарно-материальными ценностями и ресурсами, а также позволит стабилизировать финансовое положение рассматриваемой организации и обеспечит ему благоприятный

имидж на рынке.

### **3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий**

Ввиду предложенных мероприятий по управлению снабжением предприятия, следует обосновать экономическую необходимость данных нововведений для ООО «Строймонтажсервис».

Оценку экономической эффективности рассматривают как разницу между затраченными средствами и получением экономии или доходности от предложенных мероприятий, направленных на улучшение управления снабжением предприятия. Следует рассмотреть экономическую эффективность каждого из мероприятий относительно целесообразности и потенциальной экономии средств для ООО «Строймонтажсервис».

По мероприятию изменения организации управления запасами предлагается использование системы управления запасами с фиксированной периодичностью заказа, совершение заказов не реже двух месяцев позволит избежать возникновения дефицита товаров на складе. Для этого требуется освободить место на складе за счет реализации неликвидных товаров по себестоимости.

Рассчитаем экономию средств на хранение неликвидных запасов предприятия в таблице 13.

Расчет экономии средств на хранение неликвидных запасов (Эх) в рамках реализации при использовании системы управления запасами с фиксированной периодичностью заказа проводится по формуле:

$$Эх = \sum Q_i \cdot C_j \quad (1)$$

где Эх – экономия средств на хранение неликвидных запасов, руб.;

Q – количество *i* товара к реализации, ед.;

C – средняя себестоимость 1 единицы неликвидного j товара, руб.

Таблица 13 – Расчет экономии средств на хранение неликвидных запасов ООО «Строймонтажсервис» в результате их реализации и использования системы управления запасами с фиксированной периодичностью заказа

Показатель	Текущие неликвидные товары (от 6 до 12 мес.)	Текущие неликвидные товары (от 12 до 24 мес.)	Всего
<b>До мероприятия</b>			
Кол-во товара, ед.	238	767	1005
Затраты на хранение 1 ед. товара, тыс. руб.	6,98	6,98	13,96
Общие затраты на хранение товара, тыс. руб.	1661,24	5353,66	7014,9
Средняя себестоимость 1 ед. неликвидного товара, тыс. руб.	3,8	2,8	
Общая себестоимость неликвидного товара, тыс. руб.	904,4	2147,6	3052
<b>После мероприятия</b>			
Кол-во товара к реализации, ед.	213	523	736
Частичная реализация неликвидного товара по себестоимости, тыс. руб.	809,4	1464,4	2273,8
Кол-во товара на складе, ед.	25	244	269
Затраты на хранение 1 ед. товара, тыс. руб.	6,98	6,98	13,96
Общие затраты на хранение товара, тыс. руб.	174,5	1703,12	1877,62
Экономия за счет высвобождения товара	-	-	7411,08

В результате расчетов экономии средств на хранение неликвидных запасов ООО «Строймонтажсервис» (Эх) в рамках реализации при использовании системы управления запасами с фиксированной периодичностью заказа ожидается реализовать 736 ед. товара и получить сумму в размере 2273,8 тыс. руб.:

$$\text{Эх} = 213 \times 3800 + 523 \times 2800 = 2273800 \text{ руб.}$$

Экономия по хранению неликвидного товара (Энт) рассчитывается по формуле:

$$\text{Энт} = O_{з_0} - O_{з_1} \quad (2)$$

где Энт – экономия по хранению неликвидного товара, руб.;

$O_{з_0}$  – затраты на хранение товара до внедрения мероприятия, руб.;

$O_{з_1}$  – затраты на хранение товара после внедрения мероприятия, руб.

В результате высвобождения места для хранения товарно-материальных ценностей ООО «Строймонтажсервис» при стоимости хранения единицы товара, равной 6,98 тыс. руб., ожидается экономия по хранению неликвидного товара (Энт) в размере:

$$\text{Энт} = 7014900 - 1877620 = 5137280 \text{ руб.}$$

Ввиду того, что способов избавиться от неликвидного товара с большей экономической эффективностью два: ликвидация неликвидных запасов и предупреждение их появления в дальнейшем, далее требуется использование неликвидных запасов в иных проектах, переработка неликвидных запасов не по основной технологии, также их реализация через третьих лиц либо утилизация в качестве вторсырья.

В целом экономия по данному мероприятию составит 7411080 руб.

Далее необходимо рассмотреть экономию по мероприятию активации работы закупщиков с поставщиками в виде разработки «Положения о работе с поставщиками» и правильной организации работы отдела закупок. Для осуществления контроля за деятельностью отдела требуется наладить алгоритм ведения работы с поставщиками.

В первую очередь следует усилить меры по повышению эффективности сотрудничества рассматриваемой организации с поставщиками. Для этого требуется рассчитать затраты на обучение персонала отдела закупок ( $Z_{оп}$ ):

$$Z_{оп} = p \times Z_о \quad (3)$$

где  $Z_{оп}$  – затраты на обучение персонала отдела закупок, руб.;

$p$  – количество обучаемых отдела закупок, чел.;

$Z_0$  – затраты на обучающую программу, руб.

Затраты на обучение персонала отдела закупок на тренинге «Закупки на 100%», которые составят при обучении 7 человек и стоимости тренинга 162,75 тыс. руб., рассчитываются следующим образом:

$$Z_{оп} = 7 \times 162750 = 1139250 \text{ руб.}$$

Ожидается за счет мероприятия по оптимизации работы отдела закупок снижение удельного веса транспортных расходов в структуре затрат на закупку материальных ресурсов с учетом оформления договоров об обязанностях поставщика доставлять товар на склад ООО «Строймонтажсервис», поиска поставщиков, находящихся на незначительном территориальном расстоянии от складских помещений предприятия. Транспортные затраты на доставку материальных ресурсов составляли 12,49 млн. руб., в том числе затраты на услуги доставки товара силами поставщиков составляли 32,1 % в структуре транспортных затрат, ожидается экономия в следующем виде: в результате перевода затрат на доставку товарно-материальных ценностей ООО «Строймонтажсервис» на поставщиков. Расчет экономии за счет мероприятия по оптимизации работы отдела закупок представлен в таблице 14.

Экономия за счет мероприятия по оптимизации работы отдела закупок ( $Э_0$ ) рассчитывается по формуле:

$$Э_0 = Z_{\partial_0} - Z_{\partial_1} \quad (4)$$

где  $Э_0$  – экономия за счет мероприятия по оптимизации работы отдела закупок, руб.;

$Z_{\partial_0}$  – транспортные затраты на доставку материальных ресурсов до внедрения мероприятия, руб.;

$Z_{\partial_1}$  – транспортные затраты на доставку материальных ресурсов



после внедрения мероприятия, руб.

Ввиду того, что у предприятия высвобождается транспорт, снижается потребность в горюче-смазочных материалах, заработной платы водителям-экспедиторам, снижаются затраты по аренде грузовых транспортных средств, иной техники, ожидается экономия ( $\text{Э}_0$ ) в виде:

$$\text{Э}_0 = 1249439 - 943087 = 3063520 \text{ руб.}$$

Таблица 14 – Расчет экономии за счет мероприятия по оптимизации работы отдела закупок ООО «Строймонтажсервис» в виде снижения удельного веса транспортных расходов в структуре затрат, тыс. руб.

Затраты	До мероприятия	После мероприятия
Транспортные затраты на доставку материальных ресурсов	12494,39	9430,87
Затраты на услуги доставки товара силами поставщиков	4010,70	8109,64
Затраты на услуги доставки товара силами предприятия	8483,69	1321,23

В целом по мероприятию по оптимизации работы отдела закупок в виде снижения удельного веса транспортных расходов в структуре затрат и обучения персонала ожидается экономия ( $\text{Э}_{03}$ ):

$$\text{Э}_{03} = \text{Э}_0 - \text{З}_{0п} \quad (5)$$

По мероприятию оптимизации работы отдела закупок ООО «Строймонтажсервис» ожидается экономия:

$$\text{Э}_{03} = 3063520 - 1139250 = 1924270 \text{ руб.}$$

Также следует усилить меры по проверке надежности поставщиков. После ситуации, которая сложилась в 2018 году, когда во время плановой

налоговой проверки налоговой инспекцией среди контрагентов ООО «Строймонтажсервис» был выявлен недобросовестный поставщик, перед компанией встала задача решения проблемы проверки потенциальных и действующих контрагентов. В результате было принято решение найма на должность юриста специалиста по проверке потенциальных контрагентов. Однако проблема не была решена. В этом случае можно посчитать экономию компании ООО «Строймонтажсервис» в случае использования информационно-аналитической системы (Эиа).

$$\text{Эиа} = \text{Зср} \times 12 - \text{Цпр} \quad (6)$$

где Эиа – экономию компании в случае использования информационно-аналитической системы, руб.;

Зср – средняя заработная плата юриста в компании, руб.;

Цпр – стоимость программы Система Глобас, руб.

Средняя заработная плата юриста в компании составляет 45 т. р, оплата Системы Глобас будет стоить компании 70 т. р. в год.:

$$\text{Эиа} = 45000 \times 12 - 70000 = 470000 \text{ р.}$$

Одной из значительных проблем по итогам проведенного исследования работы подсистемы закупок ООО «Строймонтажсервис» является большой объем документооборота предприятия, который продолжает расти. У компании увеличивается количество контрагентов, поставок и документов, который необходимо обрабатывать. Работа с документами в бумажном виде занимает большую часть рабочего времени менеджеров по закупкам и их помощников. В связи с этим, первое мероприятие по оптимизации работы подсистемы закупок ООО «Строймонтажсервис» – переход на электронный документооборот.

Ввиду того, что предлагается внедрение системы Диадок – системы аккредитованного ФНС оператора ЭДО ЗАО «ПФ «СКБ Контур» (Паспорт № 0002), требуется оценить стоимость данных внедрений. Прием входящих документов в рассматриваемой системе Диадок является бесплатным, стоимость исходящих документов зависит от выбранного тарифа. При переходе на электронный документооборот компании удобно не только получать, но и отправлять документы в электронном виде.

Для ООО «Строймонтажсервис» оптимальным будет тариф «3000 исходящих документов», который стоит 68,40 тыс. рублей в год. Для расчета экономической эффективности использования электронного документооборота необходимо определить все требуемые расходы. Для этого использована формула:

$$D = K_0 \times 12 + T_0 \times 12 + B + Kt \quad (7)$$

где  $D$  – расходы на ведение документооборота, руб.;

$K_0$  – заработная плата курьера до внедрения мероприятия, руб.;

$T_0$  – транспортные расходы, оплачиваемые курьеру, до внедрения мероприятия, руб.;

$B$  – стоимость бумаги, руб.;

$Kt$  – стоимость картриджей для принтера, руб.

Расчет расходов ведения документооборота произведен на один год в расчете на средний показатель 3000 ед. созданных документов в квартал (приняты цены за упаковку бумаги 250 листов, средняя цена картриджа для принтера с ресурсом 3000 страниц):

$$D = 2500 \times 12 + 5000 \times 12 + 48 \times 250 + 4 \times 1200 = 376800 \text{ руб.}$$

Использование электронного документооборота не позволит компании полностью отказаться от услуг курьера, но станет возможен переход на

аутсорсинг курьерских услуг. Если допустить, что при этом курьерские расходы (заработная плата и транспортные расходы) снизятся вдвое, можно рассчитать экономию (Ээд):

$$\text{Ээд} = D - t - K_1 \times 12 - T_2 \times 12 \quad (8)$$

где Ээд – экономия за счет внедрения электронного документооборота, руб.;

$t$  – стоимость программы внедрения электронного документооборота по тарифу «3000 исходящих документов», руб.;

$K_1$  – заработная плата курьера после внедрения мероприятия, руб.;

$T_1$  – транспортные расходы, оплачиваемые курьеру, после внедрения мероприятия, руб.

Экономия рассчитывается следующим образом (Ээд):

$$\text{Ээд} = 376200 - 68400 - 12500 \times 12 - 1250 \times 12 = 143400 \text{ руб.}$$

Совокупная экономия денежных средств (Эс) в случае применения мероприятий, предложенных для решения выявленных проблем организации закупочной деятельности в ООО «Строймонтажсервис», рассчитывается по формуле:

$$\text{Эс} = \text{Эф} + \text{Эоз} + \text{Эиа} + \text{Ээд} \quad (9)$$

где Эс – совокупная экономия денежных средств, руб.;

Эф – экономия средств на хранение неликвидных запасов в результате их реализации и использования системы управления запасами с фиксированной периодичностью заказа, руб.

Совокупная экономия денежных средств (Эс) в случае применения

мероприятий по совершенствованию управления снабжением предприятия ООО «Строймонтажсервис» составит:

$$Эс = 7411080 + 1924270 + 470000 + 143400 = 9948750 \text{ руб.}$$

В работе предложены меры по оптимизации основных аспектов закупочного процесса. Все мероприятия с кратким описанием содержания и результатов, которые предложены в работе, объединены в таблице 15.

Экономия денежных средств при их внедрении составит более 9 млн. рублей. Изменения касаются основных элементов закупочной деятельности на предприятии (управление запасами, работа с поставщиками и т.д.). Помимо экономической эффективности, при использовании предложенных мер, компания получит закупочную деятельность, которая соответствует требованиям современного ведения бизнеса. При увеличении масштабов деятельности компания вынуждена постоянно оптимизировать свою деятельность. Необходимо рассчитать капитальные затраты на подложенные мероприятия по совершенствованию управления снабжением предприятия ООО «Строймонтажсервис». Затраты на проведение всех мероприятий согласно программе действий, которые нужно выполнить, рассчитываются поэтапно. Затраты на канцелярские товары и организационную технику рассмотрены по средней рыночной стоимости, размер консультационных расходов прописан в прайс-листах компаний-партнеров, предоставляющих планируемые к закупке информационные системы.

Таблица 15 – Комплекс мер для оптимизации организации работы подсистемы закупок в ООО «Строймонтажсервис», тыс. руб.

Мероприятие	Содержание	Результат	Экономическая эффективность
Изменение организации управления запасами	Использование системы управления запасами с фиксированной периодичностью заказа	Совершение заказов не реже двух месяцев позволит избежать возникновения дефицита товаров на складе	7411,08
	Борьба с наличием неликвидных товаров на складе (реализация по себестоимости)	Экономия средств на хранение неликвидных запасов	
Активация работы закупщиков с поставщиками, поиск новых поставщиков	Разработка «Положения о работе с поставщиками»	Правильная организации работы отдела закупок и осуществления контроля за его деятельностью.	1 924,27
	Обучение персонала отдела закупок на тренинге «Закупки на 100%»	Повышение эффективности сотрудничества с поставщиками	
Усиление мер по проверке надежности поставщиков	Использование информационно-аналитической Системы Глобас	Отсутствие проблем, возникающих в случае сотрудничества с ненадежными поставщиками	470
Оптимизация документооборота	Использование электронного документооборота	Снижение затрат на ведение документооборота и удобство обмена документами с контрагентами	143,4
Итого			9 948,750

После чего все затраты, относящиеся к одной статье бюджета, суммируются и заносятся в таблицу 16.

На предлагаемые мероприятия планируется затратить 2431,40 тыс. руб.

Далее требует рассчитать экономическую эффективность предложенных рекомендаций при наличии следующей формулы:

$$E_{\phi} = \frac{\mathcal{E}}{K} \quad (10)$$

где  $E_{\phi}$  – фактический коэффициент экономической эффективности;

Э – экономия текущих затрат;

К – доля капитальных затрат.

$$Ef = \frac{9948,75}{2431,40} = 4,09 > En = 0,15$$

Таблица 16 – Распределение капитальных затрат на подложенные мероприятия по совершенствованию управления снабжением предприятия ООО «Строймонтажсервис», тыс. руб.

Мероприятие	Статья расходов	Сумма
Изменение организации управления запасами	Организационные затраты, в т.ч.	50,8
	канцелярские товары	16,8
	консультационные расходы	34
	Расходы на реализацию товаров	556,75
	Итого	607,55
Активация работы закупщиков с поставщиками, поиск новых поставщиков	Организационные затраты, в т.ч.	139,20
	канцелярские товары	12,50
	организационная техника	126,70
	Расходы на тренинг «Закупки на 100%»	1 139,25
	Итого	1 278,45
Усиление мер по проверке надежности поставщиков	Использование информационно-аналитической Системы Глобас	70
	Консультационные расходы	42
	Итого	112
Оптимизация документо-оборота	Внедрение системы Диадок	68,4
	Организационная техника	365
	Итого	433,4
Итого		2 431,40

В ходе расчетов отмечено, что предлагаемые мероприятия экономически выгодны и целесообразны. Чем быстрее будут реализованы предложения, тем быстрее повысится уровень эффективности закупочной деятельности ООО «Строймонтажсервис». Чтобы уровень эффективности не снижался, компании необходимо постоянно производить мониторинг показателей закупочной деятельности и реагировать на их положительные и отрицательные изменения.

Таким образом, при разработке предложенных мероприятий по

управлению снабжением предприятия ООО «Строймонтажсервис» предлагается большое количество мероприятий как для модификации системы управления запасами, так и для обучения персонала отдела закупок, а также для усиления мер по проверке надёжности поставщика, внедрения информационно-аналитической системы Глобас, использования электронного документооборота. В результате расчёта экономии и экономической эффективности от внедрения данных мероприятий отмечается их целесообразность, это позволит получить экономию в виде 9 948,75 тыс. руб., а также позволит оптимизировать процесс управления запасами, процесс управления снабжением ООО «Строймонтажсервис», снизить транспортные расходы предприятия, затраты на хранение неликвидного товара, оптимизировать документооборот, внедрить электронный документооборот для снижения затрат на его ведение и удобства обмена документами с контрагентами, поставщиками, также оптимизирует работу отдела закупок и работу с поставщиками, оптимизирует поиск новых поставщиков. Перечисленные мероприятия позволят улучшить экономическое положение предприятия и эффективно управлять имеющимися ресурсами, оптимизировать материальный поток, снизить затраты на снабжение.



## Заключение

Для эффективного функционирования предприятия необходимо наладить материальное обеспечение основных процессов. Материальные ресурсы предприятия подразумевают определённые элементы оборотных фондов предприятия, то есть всех средств производства, которые потребляются в каждом производственном цикле либо целиком переносят свою стоимость на готовую продукцию в процессе производства, трансформируют свои потребительские свойства. Процесс снабжения на предприятии – это один из важнейших видов деятельности в организации ввиду того, что данный процесс обеспечивает предприятие всеми необходимыми ресурсами в установленное время и в необходимых объемах. Отсюда и вытекает главная цель процесса снабжения – это приобретение товаров и сырья. Для того чтобы правильно организовать процесс закупок нужно изучить рынок, выявить всех поставщиков и оценить конкуренцию на рынке. Сам процесс закупок начинается с решения о пополнении складских запасов, затем определяются поставщики и уже после этого заключается договор на поставку. Для начала закупочной деятельности предприятие решает основные задачи закупок, а уже после их решения заключается договор с поставщиками. Основными функциями процесса снабжения являются: внутренние (осуществляемые посредством взаимодействия отдела закупок с административными и производственными подразделениями данного предприятия), внешние (осуществляемые посредством взаимоотношений предприятия с иными предприятиями-поставщиками, оптовыми и розничными предприятиями, транспортными организациями).

Процесс снабжения, начиная с момента формирования потребности и заканчивая её удовлетворения, через взаимоотношения организации поставщиками, является деятельностью, заключающуюся в обеспечении организации требуемыми ценностями. К основным задачам снабжения также можно отнести планирование и формирование запасов. Когда закупка

определенных товаров позволяет не только закрыть текущую необходимость, но и, на основе анализа хозяйственной деятельности предприятия, обеспечить его долговременное функционирование, путём использования различных методов закупки. Оптимизированный процесс закупок положительно повлияет на конечный результат организации и повысит эффективность и прибыльность. Это, в конечном счете, добавит значительную ценность вашей организации в целом. Чтобы максимально использовать возможности оптимизации закупок, должны быть реализованы правильные стратегии, и сотрудники должны быть хорошо обучены. Под эффективностью снабженческой деятельности понимается обеспечение непрерывной работы всех субъектов процесса снабжения за счёт оптимизации издержек по закупкам. К общим показателям эффективности процесса материально-технического обеспечения предприятия в целом для обеспечения бесперебойного производственного цикла относят исследование уровня исполнения заявок, оборачиваемости запасов, качества материально-технических ресурсов, оптимизации стоимости закупок, оптимизации затрат на организацию процесса снабжения.

При анализе основных технико-экономических данных ООО «Строймонтажсервис» отмечается рост выручки предприятия от основной деятельности в 2020 году. Существенно выросла себестоимость. В целом можно сказать, что предприятие имеет положительный финансовый результат согласно рассмотренной динамике экономических показателей. Численность персонала снизилась за три прошедших года, однако фонд оплаты труда вырос. Среднегодовая выработка работающего снизилась за три прошедших года.

Показатель по фондоотдаче также снизился за три прошедших года, следовательно, организация имеет недостатки в использовании основных производственных фондов, имеется вероятность нерационального их использования. Положительным фактом для ООО «Строймонтажсервис» является увеличение оборачиваемости активов за рассматриваемый период

времени. Следовательно, повышается эффективность применения активов предприятия. Рентабельность продаж и рентабельность производства снизилась, следовательно, снизилась эффективность данных процессов. В целом затраты предприятия растут. Отмечается риск неплатежеспособности предприятия, перечисленные выводы говорят о низкой финансовой устойчивости предприятия. Резюмируя, несмотря на снижение финансовых показателей, можно подвести итог о том, что ООО «Строймонтажсервис» активно участвует в строительной деятельности, получая стабильную прибыль, выигрывая тендера, а также осуществляя свои работы качественно и в заданные сроки, а также имеет перспективы для расширения спектра предоставляемых услуг, что делает ее конкурентоспособной перед другими аналогичными фирмами.

## Список используемых источников

1. Аникин Б.А. Управление цепями поставок. Логистика и управление цепями поставок. М.: Проспект, 2022. 216 с.
2. Бабич Н.С. Кратчайший обзор состояния современных систем управления цепями поставок на транспорте // В сборнике: Scientific achievements of the third millennium. Collection of scientific papers on materials XIV International Scientific Conference. Los Angeles, 2021. С. 29-30.
3. Баснукаев И.Ш. Управление поставками и контрактами в проекте // Финансовая экономика. 2022. № 6. С. 186-189.
4. Гапоненко А. Л. Теория управления : учебное пособие для среднего профессионального образования. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 336 с.
5. Гимадиев Р.Х. Track&Trace. Будущее цепей поставок. М.: Эксмо, 2019. 256 с.
6. Голощапова А.С. Автоматизация бизнес-процессов управления материально-технического снабжения на производственном предприятии малого бизнеса // В сборнике: Наука и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации. сборник статей III Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. Пенза, 2022. С. 96-99.
7. Григорьев М. Н. Логистика. Продвинутый курс. В 2 ч. Часть 1 : учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 472 с.
8. Гусев С.С. Определение экономической эффективности проекта информационно-аналитической системы управления // В сборнике: Право, экономика и управление: теория и практика. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Гл. редактор Э.В. Фомин. Чебоксары, 2022. С. 19-32.
9. Елин К.А., Кашурникова Т.И. Правовое регулирование закупочной деятельности предприятия // В сборнике: Актуальные проблемы

экономики. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Чита, 2022. С. 48-52.

10. Иксанова М.А., Жигунова О.А. Факторы снижения эффективности снабжения и использования материально-технических ресурсов при выполнении СМР // Инновационные научные исследования. 2022. № 1-3 (15). С. 163-168.

11. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для вузов / под ред. Ю. Д. Романовой. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 411 с.

12. Камских Я.К., Хасанов Э.И., Найда А.М. Современные технологии управления логистическими системами // В сборнике: Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. Сборник статей 11-й Международной научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 194-197.

13. Капустин А.А., Гусева И.Б., Далёкин П.И. Организация системы управления рисками на предприятиях ОПК // Развитие и безопасность. 2022. № 2 (14). С. 37-44.

14. Каракбаева А.А. Основные этапы и процедуры системы закупок // В сборнике: Студенческие научные исследования. Сборник статей X Международной научно-практической конференции. Пенза, 2022. С. 94-97.

15. Колчин А.М., Шиков А.Н. Особенности прогнозирования закупок предприятия на основе искусственных нейронных сетей // В сборнике: Научное обозрение: актуальные вопросы теории и практики. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза, 2022. С. 70-73.

16. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2022. 406 с.

17. Куманеева М.К. Повышение эффективности использования ресурсов корпоративной системы снабжения на основе процессного подхода // Управленческий учет. 2022. № 2-2. С. 337-346.

18. Левкин Г.Г. Централизация и децентрализация логистических

систем // В сборнике: Актуальные проблемы логистического управления и инструменты их решения. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Т.В. Кудряшовой, Я.В. Паттури. Великий Новгород, 2021. С. 93-100.

19. Логистика : учебник для вузов / под ред. В. В. Щербакова. М. : Издательство Юрайт, 2022. 387 с.

20. Логистика и управление цепями поставок : учебник для вузов / под ред. В. В. Щербакова. М. : Издательство Юрайт, 2022. 582 с.

21. Лосев В.С., Давыдова В.Р. Выбор и адаптация программных средств управления закупками для малого предприятия // Креативная экономика. 2022. Т. 16. № 5. С. 1993-2006.

22. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок : учебник и практикум для среднего профессионального образования. М. : Издательство Юрайт, 2022. 359 с.

23. Малайчук О.А. Экспертная составляющая как элемент контент-стратегии промышленного предприятия // Наука и техника. 2022. Т. 21. № 3. С. 257-264.

24. Мельников В. П. Исследование систем управления : учебник для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2022. 447 с.

25. Надоршина К.А., Ихсанова Э.А., Шинкевич А.И. Роль логистических технологий в современном обществе // В сборнике: Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. сборник статей 11-й Международной научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 7-9.

26. Некрасов А. Г., Миротин Л. Б., Меланич Е. В., Некрасова М. А. Управление цепями поставок в транспортном комплексе. М.: Инженерная логистика, 2012. 262 с.

27. Неруш Ю. М. Логистика : учебник для вузов. 5-е изд., перераб. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2022. 454 с.

28. Никифорова Г.И., Мироненкова Д.А. Цифровизация цепей

поставок // Техник транспорта: образование и практика. 2022. Т. 3. № 1. С. 63-69.

29. Одинцов Б. Е. Информационные системы управления эффективностью бизнеса : учебник и практикум для вузов. М. : Издательство Юрайт, 2022. 206 с.

30. Оптимизация цепи поставок [Электронный ресурс] URL: <https://www.anylogistix.ru/features/supply-chain-network-optimization/> (дата обращения: 05.08.2022).

31. Парфеев А.Н. Современные методы управления информационными технологиями при организации маркетинга и менеджмента на предприятии // Актуальные проблемы современной науки. 2022. № 2 (125). С. 19-23.

32. Паршин М.А., Шульгина Н.Г. Анализ структуры закупок предприятий в условиях пандемии covid-19 // В сборнике: Современные проблемы развития экономики России и Китая. Материалы международной научно-практической конференции. Благовещенск, 2022. С. 290-293.

Приложение А

**Бухгалтерский баланс за 2019-2021 гг., тыс. руб.**

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Пояснения	АКТИВ	Код строки	За 12 мес.2021 г.	За 12 мес.2020 г.	За 12 мес.2019 г.
1	2	3	4	5	6
	Актив				
	I. Внеоборотные активы				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	1 452	2 109	1170
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190	531	21	639
	Итого по разделу I	1100	1983	2130	1809
	II. Оборотные активы				
	Запасы	1210	38	19	5
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230			
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	89		1010
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	74	436	267
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	201	455	1282
	Баланс	1600	2184	2585	3091



Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Пояснения	ПАССИВ	Код строки	За 12 мес.2021 г.	За 12 мес.2020 г.	За 12 мес.2019 г.
1	2	3	4	5	6
	III. Капитал и резервы				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	23	13	607
	Итого по разделу III	1300	33	23	617
	IV. Долгосрочные обязательства				
	Заемные средства	1410			
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	0	0	0
	V. Краткосрочные обязательства				
	Заемные средства	1510			
	Кредиторская задолженность	1520	2 151	2562	2474
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	2151	2562	2474
	Баланс	1700	2184	2585	3091

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 12 мес.2021 г.	За 12 мес.2020 г.	За 12 мес.2019 г.
1	2	3	4	5	6
	Выручка	2110	51 112	48103	52842
	Себестоимость продаж	2120	-46 993	-43873	-45281
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4119	4230	7561
	Коммерческие расходы	2210			
	Управленческие расходы	2220	-23	-25	-23
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	4096	4205	7538
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
	Проценты к получению	2320			
	Проценты к уплате	2330	-1 043	-1288	-1466
	Прочие доходы	2340			
	Прочие расходы	2350			
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	3053	2917	6072
	Текущий налог на прибыль	2410	-61	-60	0
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421			
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430			
	Изменение отложенных налоговых активов	2450			
	Прочее	2460			
	Чистая прибыль (убыток)	2400	2992	2857	6072
	СПРАВОЧНО				
	Результат от переоценки внеоборотных активов: не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510			
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520			
	Совокупный финансовый результат периода <sup>б</sup>	2500	2992	2857	6072
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900			
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910			