

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)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы снабжения материальными ресурсами предприятия

Обучающийся

Д.В. Веселов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

докт. экон. наук, профессор Е.Г. Пипко

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Веселов Денис Викторович.

Тема работы: Совершенствование системы снабжения материальными ресурсами предприятия.

Научный руководитель: докт. экон. наук, профессор Е.Г. Пипко.

Исследуемая тема является актуальной и важной для современных предприятий в условиях быстро изменяющегося рынка и растущих требований к эффективности, конкурентоспособности, устойчивому развитию и удовлетворению потребностей клиентов.

Цель работы - совершенствование системы снабжения материальными ресурсами предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты системы снабжения материальными ресурсами предприятия;
- провести анализ эффективности системы снабжения материальными ресурсами предприятия в ООО «Фаворит Строй»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы снабжения материальными ресурсами ООО «Фаворит Строй».

Объект исследования - ООО «Фаворит Строй».

Предмет исследования - система снабжения материальными ресурсами предприятия.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

## **Abstract**

Bachelor's thesis was completed by: Veselov Denis Viktorovich.

Topic: “Improving the system of supplying material resources to an enterprise.

Scientific supervisor: Dr. econ. Sciences, Professor E.G. Pipko.

The topic under study is relevant and important for modern enterprises in a rapidly changing market and growing requirements for efficiency, competitiveness, sustainable development and customer satisfaction.

The goal of the work is to improve the material resource supply system of the enterprise.

To achieve this goal, it is necessary to complete a number of tasks:

- consider the theoretical aspects of the enterprise’s material resource supply system;
- conduct an analysis of the efficiency of the enterprise’s material resource supply system at Favorit Stroy LLC;
- develop measures to improve the material resource supply system of Favorit Stroy LLC.

The object of the study is Favorit Stroy LLC.

The subject of the study is the material resources supply system of the enterprise.

The work consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of references and sources used.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты системы снабжения материальными ресурсами предприятия .....	7
1.1 Сущность системы снабжения материальными ресурсами предприятия	7
1.2 Оценка эффективности работы системы снабжения предприятия .....	11
2 Анализ эффективности системы снабжения материальными ресурсами предприятия в ООО «Фаворит Строй» .....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	18
2.2 Анализ эффективности системы снабжения материальными ресурсами предприятия.....	24
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы снабжения материальными ресурсами ООО «Фаворит Строй».....	34
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы снабжения материальными ресурсами предприятия.....	34
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	38
Заключение .....	42
Список используемой литературы и используемых источников.....	44

## Введение

Актуальность темы исследования проявляется в нескольких аспектах.

Эффективность и конкурентоспособность предприятия. Хорошо организованная система снабжения играет ключевую роль в обеспечении непрерывности производства и доставки товаров или услуг потребителям. Она позволяет оптимизировать процессы закупки, хранения, транспортировки и доставки товаров, повышая эффективность работы предприятия и его конкурентоспособность на рынке.

Сокращение затрат. Правильная организация работы системы снабжения помогает компании сократить затраты на замедленное или некачественное снабжение, избегать перерасходов и излишних запасов, минимизировать издержки на транспортировку и хранение товаров. Это особенно актуально в условиях жесткой конкуренции и растущих цен на ресурсы и транспортные услуги.

Удовлетворение потребностей клиентов. Организация работы системы снабжения позволяет предприятию более точно и своевременно удовлетворять потребности клиентов. Быстрая доставка товаров, точное планирование и прогнозирование спроса, улучшенная система управления запасами и максимальная гибкость в реагировании на изменения спроса позволяют предприятию более точно предсказать и предупредить потребности клиентов, что укрепляет их лояльность и удовлетворенность предлагаемым уровнем услуг.

Соответствие экологическим требованиям и нормам. Организация работы системы снабжения также актуальна в свете активизации требований к принципам устойчивого развития и экологии ведения бизнеса. Правильное планирование и организация логистических процессов позволяют компании сократить объемы выбросов и отходов, рационально использовать ресурсы, оптимизировать маршруты доставки для снижения эмиссий и уменьшения негативного воздействия на окружающую среду.

Исследуемая тема является актуальной и важной для современных предприятий в условиях быстро изменяющегося рынка и растущих требований к эффективности, конкурентоспособности, устойчивому развитию и удовлетворению потребностей клиентов.

Цель работы - совершенствование системы снабжения материальными ресурсами предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- рассмотреть теоретические аспекты системы снабжения материальными ресурсами предприятия;
- провести анализ эффективности системы снабжения материальными ресурсами предприятия в ООО «Фаворит Строй»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы снабжения материальными ресурсами ООО «Фаворит Строй».

Объект исследования - ООО «Фаворит Строй».

Предмет исследования - система снабжения материальными ресурсами предприятия.

В основе данной работы лежат монографии известных отечественных авторов [14], [23], [24], [32] и зарубежных авторов [38], [39], [40], [41], [42], которые были использованы в процессе написания.

Важной основой для проведения исследования послужили нормативно-правовые акты [13], интернет-ресурсы [37] и бухгалтерская отчетность предприятия. В ходе работы над выпускной квалификационной работой были использованы методы сравнительного анализа, SWOT-анализа, комплексного анализа эффективности хозяйственной деятельности и метод экспертной оценки.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

# **1 Теоретические аспекты системы снабжения материальными ресурсами предприятия**

## **1.1 Сущность системы снабжения материальными ресурсами предприятия**

Для успешного функционирования компании требуется много различных ресурсов, таких как «сырье, материалы, услуги и продукция, приобретаемые у других организаций. Даже маленьким предприятиям необходимы помещение, освещение, тепло, коммуникационные средства, офисное оборудование, мебель» [24].

«Одним из ключевых аспектов для всех фирм является процесс закупок. Закупочная деятельность всегда направлена на обеспечение компании необходимыми ресурсами в нужное время и место от надежных поставщиков по выгодным условиям. Критическое значение имеет выполнение поставщиками своих обязательств как до, так и после сделки, гарантируя требуемое качество и количество товаров и услуг.

Закупочная логистика - сфера деятельности по обеспечению предприятия необходимыми видами материальных ресурсов или готовой продукцией, имеет название Procurement – закупки/управление закупками (снабжением). Российские ученые и специалисты по логистике с каждым годом все больше определяют эту область как закупочную логистику. В отечественной практике область деятельности фирмы до сих пор называется материально-техническим снабжением (обеспечением), а на предприятиях торговли в плановой экономике применялся термин товароснабжение» [24].

«Закупочная логистика - это деятельность по изучению и выбору поставщиков, заключению договоров и контролю над их исполнением, принятию мер в случае нарушений условий поставки. Она должна быть не обособленной, а подчиняться стратегии управления сквозным материальным потоком. Закупочная логистика занимается организацией всех видов

деятельности, связанных с получением материальных ресурсов и услуг от поставщиков: закупку, доставку, приемку, временное хранение материальных ресурсов и др.

Закупки – это функция, отвечающая за приобретение всех материалов, необходимых организации. Обычно термин «закупки» относят к фактической покупке, а термин «снабжение» имеет более широкое значение» [3].

«Общая цель закупочной логистики заключается в удовлетворении потребностей производства в материалах с максимально возможной экономической эффективностью.

Основу экономической эффективности составляет поиск и закупка необходимых товаров необходимого качества по приемлемым для предприятия ценам» [9].

«Общая цель закупочной логистики подразделяется на следующие частные цели:

- определение потребности в материальных ресурсах;
- сотрудничество и совместная работа с подразделениями,
- использующими эти материалы, развитие взаимоотношений и понимание их запросов и проблем на производстве;
- поиск подходящих поставщиков, тесное взаимодействие с ними и формирование выгодных отношений для предприятия,
- закупка необходимых материалов надлежащего качества; доставляемых вовремя и туда, куда необходимо, а также удовлетворяющих другим требованиям;
- обеспечение приемлемой цены и условий поставок товаров;
- создание и поддержание страховых запасов, проведение подходящей политики запасов и т.д.;
- быстрое перемещение материалов через цепочки поставок, экспедирование доставок в случае необходимости, а также постоянный мониторинг текущих условий, в том числе ожидаемого

роста цен, возникновения дефицита, разработки новых продуктов и т.д.» [10]

«Основные задачи службы снабжения:

- информационные: определение потребности в материальных ресурсах; мониторинг рынка закупок; определение продуктов и услуг, которые лучше приобрести на стороне (аутсорсинг) - задача сделать самому или купить; поиск, оценка и определение лучших поставщиков, цен, вариантов доставки продуктов и услуг - задача выбора поставщика;
- задачи реализации: организация и осуществление процесса закупок: согласование цены и заключение договора на поставку; выбор метода закупок; определение складских площадей для закупаемых товаров и организация доставки к складу, также приемка товара; формирование заказов; документальное сопровождение поставок; организация платежей; экспедирование; составление графика поставок, согласованного со всеми поставщиками; и т.д.; постоянный контроль поставок: соблюдение сроков закупки, соблюдение требований по объему поставок и качеству материальных ресурсов, и др.; планирование бюджета закупок;
- задачи совместной работы службы снабжения с производством, сбытом, складированием, транспортировкой, а также с поставщиками: тесное взаимодействие с подразделениями, использующими заказанные материальные ресурсы, развитие взаимоотношений, понимание их производственных задач; постоянная согласованность действий, касающихся ассортимента, объемов, сроков, цены, требований по качеству, упаковке, таре и других параметров поставок с заинтересованными сторонами (конструкторами, технологами, производственниками, специалистами по УЗ, складскими работниками, транспортниками и др.); согласование деятельности подразделений предприятия,

участвующих в продвижении материального потока от поставщика к месту его непосредственного использования на предприятии; анализ взаимоотношений с поставщиками, отбор поставщиков, анализ взаимоотношений с поставщиками, отбор поставщиков для долгосрочного сотрудничества, и т.п.» [9].

В цепи поставок снабжение играет важнейшую роль, связывая организации и обеспечивая координацию материального потока. «На предприятии снабжение выполняет функцию менеджмента, которая имеет большое значение. Эффективность производства, качество продукции и уровень обслуживания потребителей зависят от цены, качества и своевременности поставок материальных ресурсов. Именно от этих факторов зависит отсутствие брака, сбоев, простоев и низкая себестоимость» [21].

Эффективная система снабжения играет ключевую роль в жизни любого предприятия. Она отвечает за постоянное поступление необходимых товаров и материалов на производство, а также их распределение по складам и доставку готовой продукции к клиентам. Значительная часть бюджета компании тратится именно на снабжение, до 60%, поэтому даже небольшие улучшения в этой области могут принести ощутимую выгоду.

Снабжение включает в себя такие этапы, как планирование потребностей в ресурсах, поиск и выбор поставщиков, организацию поставок, контроль и управление запасами, а также доставку товаров и контроль качества.

Основные задачи системы снабжения связаны с оптимизацией процесса поставок и обеспечением непрерывности производства. Для этого необходимо проанализировать и определить объемы и сроки поставок, выбрать надежных поставщиков, согласовать условия поставок и контракты, а также организовать эффективную систему складирования и учета товаров.

Важным элементом системы снабжения является логистическая инфраструктура, включающая склады, транспортные средства, системы автоматизации и информационные технологии. Они позволяют обеспечить

оперативность и точность поставок, а также своевременный доступ к информации о состоянии запасов и исполнении заказов.

Таким образом, эффективно построенная система снабжения является основой для повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия.

## 1.2 Оценка эффективности работы системы снабжения предприятия

Основные факторы, определяющие экономическую эффективность работы системы снабжения, включают «выбор и закупку необходимых материальных ресурсов с соответствующим качеством по самым низким ценам. В процессе исследования рынка закупок, проводимого соответствующими отделами компаний, вопрос стоимости играет главную роль. Также не менее важными являются исследование других факторов, включая допустимые логистические расходы и сроки поставок» [11] (таблица 1).

Таблица 1 – Содержание понятия эффективности закупочной деятельности организации и их показатели

Автор	Содержание понятия эффективности
Баскакова О.В.	«Эффективность закупочной деятельности зависит от эффективности материально-технического обеспечения, показателями которого являются: - производительность труда; - фондоотдача; - материалоемкость; - скорость обращения товаров и оборотных средств; - рентабельность» [2].
Зимин А.Ф.	«Эффективность является обобщающим показателем, рассматриваемым как отношение стоимости реализованных товаров и услуг к затратам на их реализацию. При оценке эффективности выделяют группу показателей, которые соответствуют направлениям закупочной деятельности организации: - ассортимент товаров; - планирование товарного предложения; - формирование и стимулирование спроса; - общие показатели экономической эффективности» [18].

Основным фактором, определяющим успешность закупочной деятельности на предприятии, является эффективность материально-технического обеспечения.

На рисунке 1 представлена общая схема оценки эффективности закупочной деятельности на предприятии.

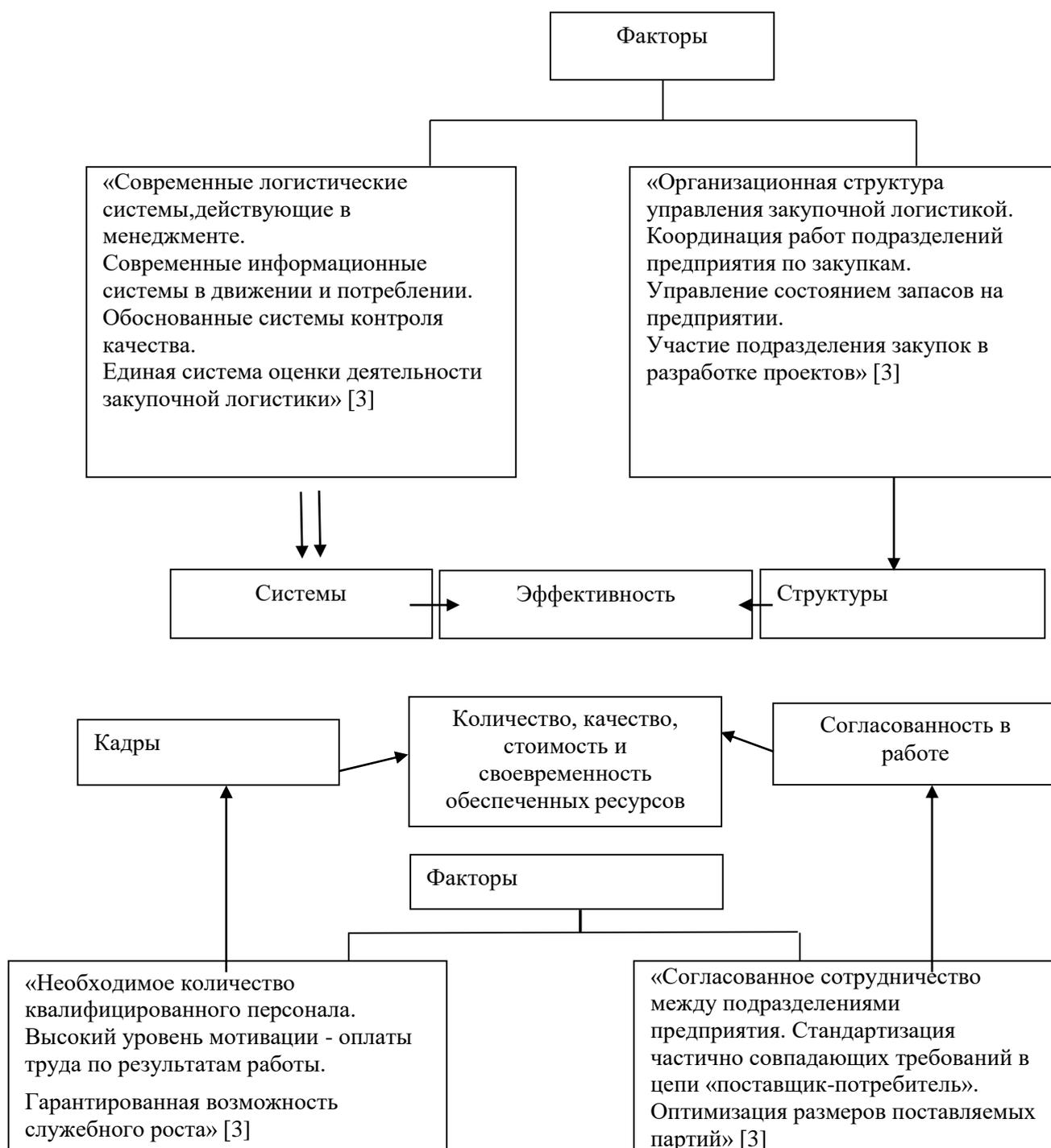


Рисунок 1 – Общая схема оценки закупочной деятельности на предприятии

При оценке эффективности закупочной деятельности необходимо учитывать целый ряд факторов, таких как выполнение плана закупок в соответствии с высокими стандартами качества, учет бюджета фирмы, контроль за качеством поступающей продукции, учет потерь от невыполненных продаж и транспортные расходы. Эти данные позволяют более точно определить стоимость логистических процессов в рамках закупочной функции.

Таким образом, возможно сделать вывод, что «эффективность закупочной деятельности, связанная с управлением товарными запасами, зависит как от быстроты оборачиваемости товарных запасов, так и от рентабельности издержек, связанных с реализацией закупок» [4].

Анализ работы службы закупок позволяет выявить проблемные аспекты и оценить ее производительность. Результаты анализа применяются в ходе реализации абсолютно всех стадий планирования поступления и закупки товаров [25].

Обобщающим показателем, который дает количественную характеристику эффективности рассматриваемой системы снабжения и распределения, является величина логистических затрат.

«Поиск наиболее подходящих поставщиков является одним из важнейших элементов закупочной работы. Подбор поставщиков – это сложная и ответственная задача.

Средством поиска необходимых поставщиков может быть:

- интернет;
- справочник;
- форум, выставка, сарафанное радио и т.д.» [26, с. 63].

«Организации-потребителю в момент оценки и выбора поставщика, обязательно необходимо убедиться в том, что:

- поставщик обладает глубоким пониманием основных принципов, которыми руководствуется потребитель, и активно поддерживает отношения с ним на постоянной основе;

- поставщик располагает надежной системой управления и имеет хорошую репутацию у других потребителей;
- поставщик располагает высокотехнологичными производственными мощностями и готов внедрять технические новшества в будущем;
- поставщик способен предоставить потребителю сырье и детали высокого качества в соответствии с требованиями. Поставщик обладает необходимыми технологическими возможностями;
- поставщик способен контролировать объем производства и готов вкладывать средства для обеспечения выпуска необходимого объема продукции;
- конфиденциальная информация не раскрывается поставщиком;
- поставщик устанавливает приемлемую для потребителя стоимость поставляемой продукции и осуществляет поставки в заданный срок;
- поставщик выполняет договорные обязательства и придерживается их» [8, с.166].

В зависимости от требований и предпочтений потребителей, критерии отбора поставщиков могут быть различными. В зависимости от отрасли и специфики компании, критерии отбора могут быть дополнены или подробнее разработаны. Например, для компаний, занимающихся производством, может быть важным критерием наличие сертификации качества или опыт работы с подобными компаниями.

Таким образом, «перечень ключевых критериев для отбора поставщиков может быть разнообразным, но включает в себя доверие, надежность, качество обслуживания, уровень цен, гибкость и эластичность. Эти критерии являются фундаментальными для выбора поставщиков, удовлетворяющих требованиям и предпочтениям компании и обеспечивающих взаимовыгодное сотрудничество» [12]. В таблице 2 перечислены такие критерии, как доверие, надежность, качество обслуживания, уровень цен, гибкость и эластичность.

Таблица 2 – Основные критерии оценки выбора поставщика

Критерий	Комментарий
Доверие	Определяется количество клиентов, которых обслуживает поставщик, в целях оценки его опытности
Надежность	Оценивается, насколько поставщик соответствует требованиям своих клиентов.
Качество обслуживания	«Производится анализ уровня обслуживания поставщика путем сравнения с уровнем заказчика либо с уровнем других поставщиков» [7]
Гибкость	«Определяется, способен ли поставщик адаптироваться к изменяющимся потребностям заказчика» [7]
Эластичность	«Изменения в договоре могут быть внесены в соответствии с основными пунктами (цена, ассортимент, сроки)» [7]

В рыночной экономике существуют различные способы организации оценки потенциальных поставщиков. Перечислим методы, которые являются наиболее распространенными и эффективными:

- проведение конкурсных торгов (тендеров) возможно в случае, когда требуется закупить сырье, материалы или комплектующие на значительную сумму денег или по причине формирования долгосрочных связей между поставщиком и потребителем. Конкурсные торги приносят выгоду как поставщику, так и потребителю;
- «для достижения выгодных условий поставок возможно организовать письменные переговоры между поставщиком и потребителем. После выбора поставщика потребитель может заключить договор, определяющий взаимоотношения между организациями на определенный период.

Коммерческие связи между партнерами считаются установленными при заключении договора поставки или купли-продажи» [5].

Для оценки потенциальных или фактических поставщиков важно использовать показатели, приведенные в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели для оценки эффективности взаимодействия торговых организаций с поставщиками товаров

Наименование показателей	Методика расчета	Содержание
Коэффициент поставки	«Стоимость (количество) фактически поступивших товаров/Стоимость (количество) поступления товаров по договорам» [5]	«Характеризует степень выполнения договорных обязательств по поставке товаров» [5]
Количество поставок по договору	«Объем поставок по договору/Средний размер партии» [5]	«Обеспечивает оптимальное число поставок» [5]
Коэффициент обновления товарных ресурсов	«Поступление товаров/ (Запасы наначало + поступление товаров) » [5]	«Показывает, на сколько товарные ресурсы обновились за счет нового поступления товаров» [5]
Коэффициент удовлетворения спроса по отдельным товарам	«Число дней наличия товара в продаже/ Число рабочих дней» [5]	«Характеризует возможность удовлетворения спроса по конкретной группе товара» [5]
Товарооборачиваемость	«Средняя сумма товарных запасов /Однодневный товарооборот по себестоимости» [5]	«Показывает продолжительность полного цикла оборота средств, вложенных в товарные запасы» [5]

Как видно из представленной в таблице 3 системы показателей, «эффективным может быть признано взаимодействие с поставщиками, приводящее к увеличению результатов деятельности организации по развитию товарооборота, обеспечению прибыльности и удовлетворению спроса.

В то же время, ряд показателей отражают скорее эффективность решений о поставке товаров на этапе их принятия.

Это позволяет сформировать эффективную систему отбора поставщиков, обеспечивающую качество товарного предложения, а не только общепринятые требования объемов и низкой цены поставки» [6].

Резюмируя все вышесказанное, становится возможным заключить, то для укрепления своих позиций на рынке и увеличения прибыли предприятиям следует уделять особое внимание оптимизации процессов снабжения и

закупок. Эффективная система закупок способствует снижению операционных расходов и повышению общей конкурентоспособности организации. Важность этого фактора выходит за рамки прямой экономии средств, поскольку также влияет на стратегическое развитие и репутацию компании на рынке.

Усиление закупочной деятельности позволяет компаниям более гибко реагировать на изменения рыночных условий, обеспечивать стабильность производства и сокращать риски, связанные с возможным дефицитом необходимых ресурсов.

В результате успешное управление закупками становится ключевым фактором, влияющим на успешное выполнение стратегических целей предприятия и его долгосрочное развитие.

## 2 Анализ эффективности системы снабжения материальными ресурсами предприятия в ООО «Фаворит Строй»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное наименование предприятия – общество с ограниченной ответственностью «Фаворит Строй». Краткое наименование – ООО «Фаворит Строй».

ООО «Фаворит Строй» зарегистрировано 26.11.2019 г. в городе Пикалево Ленинградской обл.

Юридический адрес: г. Санкт-Петербург, проспект Большой П.С., д. 90 литер А пом. 4-Н, офис № 3.

Основной вид деятельности: строительство жилых и нежилых зданий.

Дополнительные виды деятельности:

- производство штукатурных работ;
- производство санитарно-технических работ.

Генеральный директор: Каховский Вячеслав Васильевич.

Организационная структура ООО «Фаворит Строй» представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Фаворит Строй»

Для организации управления ООО «Фаворит Строй»» применена линейная структура управления.

Основными целями отдела логистики являются: «обеспечение производственных подразделений предприятия товарными и материально-техническими ресурсами; заключение договоров на поставку товарной продукции и материально-технических ресурсов в адрес предприятия; организация оптимального и правильного использования материально-технических ресурсов; оптимизация логистических процессов; инновационное развитие (отдел логистики следит за новыми технологиями и методами работы в области логистики и предлагает технические и организационные решения, которые могут улучшить процессы и результаты работы)» [29].

Цели отдела логистики исследуемого предприятия наглядно отображены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Структура целей отдела логистики ООО «Фаворит Строй»»

Действующая логистическая система ООО «Фаворит Строй»» включает следующие объекты: «материальные потоки (товаропоток, потоки прочих материальных ресурсов, материалов для нужд предприятия); финансовые потоки (приток и отток денежных средств); информационные потоки

(внешняя, внутренняя информация, информация об организации во внешнюю среду)» [30].

Субъекты логистической системы ООО «Фаворит Строй» приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Субъекты логистической системы ООО «Фаворит Строй»

Объекты логистической системы	Субъекты логистической системы	
	Подразделение	Руководитель
Материальные потоки	Отдел логистики	Начальник отдела логистики
	Отдел продаж	Начальник отдела продаж
	Склад	Заведующий складом
	Автотранспортный участок	Старший экспедитор
Финансовые потоки	Бухгалтерия	Главный бухгалтер

В структуре ООО «Фаворит Строй» транспортное обслуживание осуществляется специализированным автотранспортным участком, который интегрирован в отдел логистики.

Этот участок выполняет важную роль в обеспечении бесперебойной работы транспортных средств, необходимых для эффективного выполнения производственных и коммерческих задач предприятия.

Автотранспортный участок координирует свою деятельность с другими отделами компании, обеспечивая таким образом комплексный подход к управлению логистическими процессами. Данные работы включают планирование маршрутов, техническое обслуживание транспорта, управление графиками доставки и множество других функций, направленных на поддержание и оптимизацию работы транспортного парка.

Основные показатели деятельности ООО «Фаворит Строй» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Фаворит Строй»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 г. к 2021 г.		2023 г. к 2022г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	409299,9	419679,2	356727,3	10379,3	102,53	-62951,9	85,0
Себестоимость продаж, тыс.руб.	294695,9	301329,6	280236,6	6633,7	102,25	-21093	93,0
Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	114604,0	118349,5	76490,7	3745,5	103,26	-41858,8	64,6
Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	84900	88100	54050	3200	103,76	-34050	61,35
Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	40,5	124	75,3	83,5	306,17	-48,7	60,72
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	29663,5	30125,5	22365,4	462	101,55	-7760,1	74,2
Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	29663,5	30125,5	22365,4	462	101,55	-7760,1	74,2
Основные средства, тыс. руб.	12812,0	12984,0	11989,5	172	101,34	-994,5	92,3
Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	44255,0	48955,0	45221,0	4700	110,62	-3734	92,4
Численность ППП, чел.	135,0	135,0	133,0	0	100	-2	98,5
Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	43036,9	44637,5	43111,2	1600,6	103,71	-1526,3	96,6
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	3031,85	3108,73	2682,16	76,88	102,53	-426,57	86,27
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	318,79	330,64	324,14	11,85	103,71	-6,50	98,03
Фондоотдача (стр1/стр8)	31,94	32,32	29,75	0,37	101,17	-2,56	92,05
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	9,24	8,57	7,88	-0,67	92,69	-0,68	92,01
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	7,24	7,17	6,26	-0,06	99,04	-0,90	87,34
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	7,81	7,73	6,68	-0,08	98,97	-1,04	86,49
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	92,75	92,82	93,73	0,06	100,07	0,90	100,97

В связи с обвалом курса рубля, а также изменением ипотечных программ, в 2023 году произошло снижение количества заказов на

строительство жилых и нежилых зданий, в результате чего выручка ООО «Фаворит Строй» сократилась на 15% или на 62951,9 т.р. в сравнении с 2022 г. В то же время, себестоимость деятельности предприятия также уменьшилась на 7% или на 21093 т.р. Заметное снижение себестоимости относительно выручки свидетельствует об эффективности управления затратами на предприятии.

Негативная тенденция для предприятия выражается в снижении доходности, что подтверждается уменьшением в 2023 году суммы валовой прибыли на 41858,8 т.р. или на 35,4% по сравнению с 2022 годом.

Практически не изменившаяся среднесписочная численность персонала свидетельствует о стабильности кадровой политики предприятия за анализируемый период. Снижение эффективности деятельности предприятия проявилось в конце периода, когда рентабельность продаж упала до 13,5%.

Данные свидетельствуют о понижении эффективности работы ООО «Фаворит Строй» за 2021-2023 гг.

Для успешной работы предприятия необходимо соблюдение следующей «взаимосвязи показателей хозяйственной деятельности (формула 1):

$$J_{чп} > J_{вп} > J_{в} > J_{с}, \quad (1)$$

где  $J_{чп}$ ,  $J_{вп}$ ,  $J_{в}$ ,  $J_{с}$  – темпы роста соответственно чистой прибыли, валовой прибыли, выручки и себестоимости, %» [31].

Анализ индексной цепочки для ООО «Фаворит Строй» показывает следующие значения:

$$74,2 > 64,6 < 85,0 < 93,0.$$

Такая волатильность показателей свидетельствует о том, что финансово-хозяйственная деятельность предприятия была недостаточно стабильной или эффективной в течение анализируемого периода.

К слабым сторонам предприятия относятся отсутствие стратегического планирования, неэффективное управление организационными изменениями,

слабый контроль запасов, неэффективная информационная система, слабая мотивация работников.

Согласно произведенному анализу конкурентов, приведенных в таблице 6, следует выделить слабые стороны по сравнению с ними, для укрепления «пробелов».

Таблица 6 – Анализ конкурентов ООО «Фаворит Строй»

Показатели	Коэффициент значимости	ООО «БалтСтрой»		ООО «Фаворит Строй»		ООО «АльфаСтройИнвест»	
		баллы	с учетом к-та веса	баллы	с учетом к-та веса	баллы	с учетом к-та веса
Ассортимент	0,21	5	1,05	5	1,05	4	0,84
Качество продукции/услуг	0,09	5	0,45	5	0,45	3	0,27
Уровень обслуживания	0,14	5	0,70	3	0,42	4	0,56
Имидж организации	0,17	3	0,51	5	0,85	4	0,68
Акции, распродажи	0,10	4	0,40	2	0,20	5	0,50
Проведение рекламных мероприятий	0,17	1	0,17	1	0,17	1	0,17
Цены	0,12	4	0,48	5	0,60	5	0,60
Итого	1	27	3,76	26	3,74	26	3,62

Основными конкурентами ООО «Фаворит Строй» на рынке являются: ООО «БалтСтрой» и ООО «АльфаСтройИнвест».

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать вывод о пониженной эффективности работы ООО «Фаворит Строй» за 2021-2023 гг. Предприятие имеет слабые места в системе управления закупками. В связи с этим далее проведем анализ организации работы системы снабжения ООО «Фаворит Строй».

## 2.2 Анализ эффективности системы снабжения материальными ресурсами предприятия

Логистическая система ООО «Фаворит Строй» включает в себя: закупочную деятельность, производство и распределение.

Анализ можно начать с изучения текущих процессов системы снабжения на предприятии. Он включает в себя оценку эффективности поставок, складского учета, процессов планирования и контроля запасов. Также важно учесть, какие системы и технологии используются для управления снабжением товаров.

Закупочная деятельность в логистической системе ООО «Фаворит Строй» наглядно представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 – Закупочная деятельность в логистической системе ООО «Фаворит Строй»

Закупка товаров и материалов является важной частью деятельности предприятия и включает такие этапы, как анализ возможных поставщиков, организацию взаимодействия с ними, включая заключение договоров, а также учет и контроль за их выполнением.

В ООО «Фаворит Строй» поставки товарно-материальных ресурсов

осуществляются в соответствии с планом-графиком. Заявки о потребности в товарах формируются менеджерами отделов продаж и отправляются через внутреннюю корпоративную электронную почту в отдел логистики. «Полученные данные обрабатываются логистом, который составляет заявку на покупку и отправляет ее поставщикам по почте. Заявка на покупку содержит информацию о товаре, его описании, аналогах товара (если таковые имеются), требуемом количестве, сроках поставки и цене.

После анализа ответов поставщиков и удовлетворения всех пунктов заявки формируется заказ на покупку» [33].

Плата труда работников отдела логистики основана на окладной системе, где они получают фиксированный оклад.

Однако, это не имеет прямой связи с фактическими результатами работы отдела и не стимулирует работников. Система не мотивирует их на сохранение материальных запасов и не связана с уровнем потерь.

Важно уделить внимание правильному выбору источников поступления и поставщиков, так как от этого зависит эффективность закупок предприятия.

«В отделе логистики существует специальное досье, содержащее информацию о каждом поставщике, которая включает в себя опросный лист, сертификаты, договоры, свидетельства об аттестации, дополнительные соглашения, список товаров, образцы упаковки и этикеток. Поставщики, обладающие сертификатом ISO 9001, считаются наиболее выгодными для предприятия» [35].

При выборе поставщиков ООО «Фаворит Строй» учитывает ряд важных принципов. Во-первых, репутация и имидж поставщика играют важную роль. Компания стремится сотрудничать только с надежными и проверенными поставщиками, чтобы обеспечить высокий уровень доверия со стороны своих клиентов.

Второй важный принцип - это надежность поставщика. Предприятие оценивает стабильность и надежность поставок товаров или услуг, чтобы гарантировать бесперебойную работу своих процессов и удовлетворить

потребности своих клиентов.

Третий принцип - это качество товаров. Компания уделяет особое внимание качеству товаров, поскольку это непосредственно влияет на удовлетворенность клиентов и их готовность сотрудничать с ООО «Фаворит Строй» в долгосрочной перспективе.

Одним из важных факторов при выборе поставщиков является их способность удовлетворить потребности компании в определенных объемах. ООО «Фаворит Строй» стремится сотрудничать с поставщиками, которые имеют достаточные ресурсы и возможности для поставки требуемого объема товаров или услуг. Соблюдение сроков и графиков поставки также важно для анализируемого предприятия.

Уровень цены на товары или услуги также является значимым фактором при выборе поставщиков. Компания стремится найти баланс между ценой и качеством, чтобы предложить своим клиентам конкурентоспособные цены на свою продукцию или услуги.

Взаимоотношение с заказчиками также играет важную роль. ООО «Фаворит Строй» предпочитает устанавливать доверительные, тесные и долгосрочные отношения с поставщиками, чтобы обеспечить комфортное и эффективное взаимодействие.

Все эти принципы являются основой для выбора поставщиков и помогают компании обеспечивать высокий уровень качества своих товаров и услуг.

ООО «Фаворит Строй» активно сотрудничает с рядом надёжных поставщиков:

- ООО «Промресурс» (г. Санкт-Петербург), которое поставляет необходимые материалы и комплектующие;
- ООО «ГОСТМАШ» из Екатеринбурга, известное своим высоким качеством изготовления машин и оборудования;
- ООО МНПП «Инициатива», расположенное в городе Александров, предоставляющее специализированную продукцию и услуги.

Поставщики ООО «Фаворит Строй» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ поставщиков ООО «Фаворит Строй» в 2023 году

Наименование поставщика	Товар	Объем поставок, тыс. руб.	Уд. вес поставок в общем объеме, %
ООО «Промресурс»	Цемент сухой	61445,3	17,26
ООО «ГОСТМАШ»	Гидроизоляция	50851,3	14,29
ООО «Призма»	Шпатлевка	8475,2	2,38
ООО «Фурнитура люкс»	Фурнитура дверная	67801,8	19,05
ООО «Торгснаб»	Краска белая фасадная	55088,9	15,48
ООО «Инжтрейд»	Тали, лебедки	59326,5	16,67
Прочие поставщики	Керамогранит	52970,1	14,88
Итого	-	355 959,1	100

Наибольший объем поставок осуществляет компания, поставляющая сухой цемент. Ее удельный вес в общем объеме закупок составляет 17,26%.

ООО «Фаворит Строй» предпочитает иметь несколько надежных и проверенных поставщиков, чтобы обеспечить стабильность и непрерывность своей деятельности.

Компания стремится минимизировать возможные сбои в производственном процессе, предварительно разрабатывая план перехода и обеспечивая эффективное взаимодействие с новым поставщиком. Одним из способов снижения рисков при смене поставщика является осуществление предварительного аудита нового поставщика, чтобы убедиться в его надежности, качестве товаров и способности выполнить требования ООО «Фаворит Строй».

Компания также может провести переговоры с новым поставщиком, чтобы обеспечить согласование условий поставки и установить четкую коммуникацию. ООО «Фаворит Строй» также может рассмотреть

возможность иметь дополнительных поставщиков в качестве резервных или альтернативных источников поставок. Это поможет компании более гибко реагировать на изменения на рынке и минимизировать риски, связанные с зависимостью от одного поставщика.

В целом, ООО «Фаворит Строй» стремится к диверсификации своих поставщиков и обеспечению гибкости в своей поставочной цепочке. Иногда смена поставщика может вызвать временные трудности, но компания готова принять вызов и найти оптимальное решение, чтобы удовлетворить потребности своих клиентов и продолжить успешную работу.

Таблица 8 отображает структуру поставщиков ООО «Фаворит Строй» в зависимости от их типа: производители или посредники. В период анализа структура поставщиков ООО «Фаворит Строй» претерпела заметные изменения, особенно в плане увеличения доли производителей, которые напрямую поставляют свои товары. Если сравнивать с 2021 годом, то в 2023 году их доля увеличилась на 40,6%, что свидетельствует о стратегическом сдвиге в закупочной политике компании.

Таблица 8 – Структура поставщиков ООО «Фаворит Строй» в зависимости от типа организации

Поставщик	Объем поставки в 2021 г.		Объем поставки в 2022 г.		Объем поставки в 2023 г.	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Предприятие-производитель	13222,3	58	15845	72	350 959,1	98,6
Крупнооптовая фирма-посредник	3647,5	16	2640,8	12	2 500	0,7
Мелкооптовая фирма-посредник	5927,2	26	3521,1	16	2 500	0,7
Итого	22797	100	22007	100	355 959,1	-

В течение 2023 года наблюдалось значительное изменение в структуре поставщиков исследуемого ООО. Проанализировав данные, можно отметить, что удельный вес мелкооптовых компаний-посредников упал на 15,3%, их

доля составила всего 0,7%. Для сравнения, в 2021 году их участие в общем объеме поставок равнялось 26%, а в 2022 году показатель сократился до 16%. Становится возможным сделать вывод о сокращении роли посредников в логистических цепях.

Кроме того, наблюдается снижение участия крупнооптовых компаний-поставщиков. Если в 2021 году их доля была 0,7%, то в следующем году она сократилась на 15,3%, что также указывает на изменение предпочтений в структуре поставок. Такая динамика может быть обусловлена усилением позиций производителей, которые все чаще предпочитают организовывать прямые поставки, минуя посредников и оптовые структуры.

В данном случае, такое увеличение говорит о том, что предприятие предпочитает сотрудничать непосредственно с производителями товаров, минуя посредников. Это может привести к сокращению затрат на посреднические услуги и повышению контроля над качеством поставляемых товаров.

Для проведения анализа эффективности подсистемы снабжения в логистической системе ООО «Фаворит Строй» необходимо обратить внимание на производственные запасы. Они являются основой логистической деятельности предприятия. Проведение анализа их динамики и структуры позволит оценить эффективность управления запасами и оптимизировать их уровень. Анализ динамики производственных запасов позволит оценить, как меняется их объем в различные периоды времени. Если объем запасов растет с течением времени, это может указывать на недостаточную эффективность управления запасами, возможные проблемы с планированием производства и сбыта товаров.

Снижение объема запасов может быть результатом оптимизации процессов снабжения и управления заказами. Анализ структуры производственных запасов позволит выявить, какие товары составляют основную долю запасов и какие имеют наименьший объем. Это поможет предприятию определить, на какие товары следует обратить особое внимание

при планировании поставок и управлении запасами.

В таблице 9 представлен анализ динамики производственных запасов, который позволит ООО «Фаворит Строй» получить представление об эффективности своей системы снабжения и выявить возможности для оптимизации уровня запасов и улучшения управления ими.

Таблица 9 – Динамика снабжения материально-техническими ресурсами ООО «Фаворит Строй», тыс. руб.

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Отклонение за период	Влияние на динамику объема производства
Запасы ТМЦ на начало периода	23658,54	31602,07	37459,91	13801,37	13801,37
Поступление материалов	408474,45	415225,47	423761	15286,55	15286,55
Потери материалов	56,24	67,71	51,06	-5,18	5,18
Запасы на конец периода	31602,07	37459,91	41490,69	9888,62	-9888,62
Объем производства	463791,3	484355,16	502762,66	18407,5	18407,5

В компании «Фаворит Строй» динамический анализ запасов производства выявил, что колебания в их объемах происходят как внутри каждого квартала, так и в течение года. Наибольшие запасы обнаруживаются в конце года и в начале весны, когда доход от продаж достигает своего пика. Именно в этот период запасы прирастают быстрее. Наименьшие запасы замечены во втором квартале, который является наиболее спокойным временем для компании «Фаворит Строй». Разные группы материальных запасов в ООО «Фаворит Строй» связаны с уровнем спроса на различные виды услуг и недостаточным контролем складских остатков предприятия.

На рисунке 5 представлена динамика производственных запасов ООО «Фаворит Строй» за 2021-2023 гг.

Исследование влияния показателей производственных запасов на производственный процесс компании ООО «Фаворит Строй» проведено с использованием метода абсолютных разниц, основываясь на данных таблицы

9 и рисунка 5.

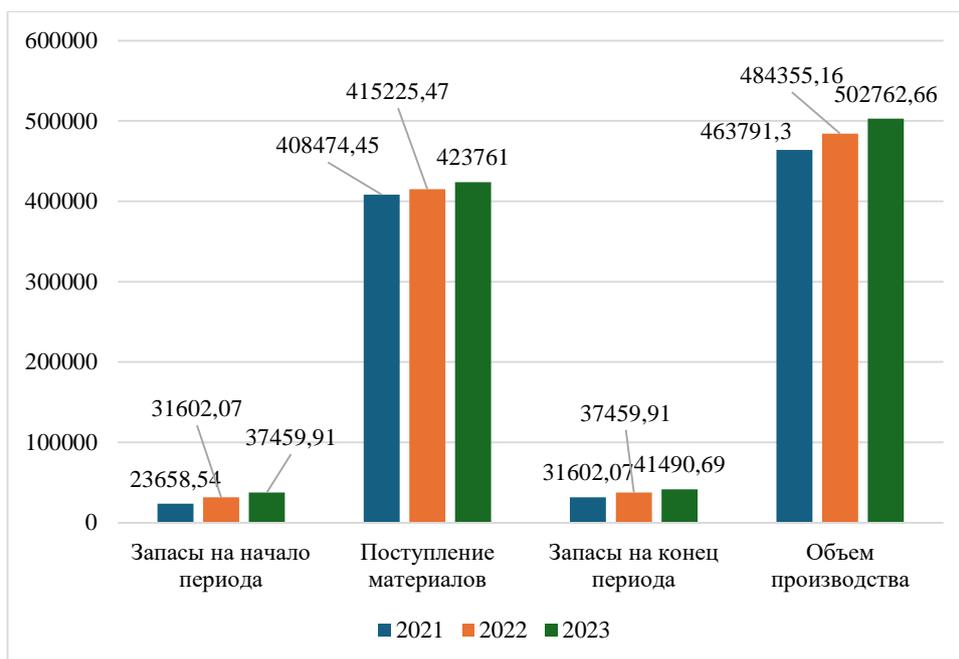


Рисунок 5 - Динамика производственных запасов ООО «Фаворит Строй» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

За период с 2021 по 2023 год объем производства услуг компании «Фаворит Строй» возрос на 19204,48 т.р. благодаря увеличению поступления материалов на сумму 15286,55 т.р. Уменьшение выбытия материалов на 5,18 т.р. и рост запасов на начало периода на 13801,37 т.р. также способствовали этому росту. Кроме того, в анализируемое выбытие входят потери, бой, лом, порча и уценка материалов, а также их недостача. Успешное сокращение выбытия материалов в динамике говорит о хорошем качестве работы компании «Фаворит Строй».

Исследование, проведенное с привлечением внутренних экспертов ООО «Фаворит Строй», оценивало эффективность системы снабжения материальными ресурсами. В результате анализа, приведенного в таблице 10, был установлен общий балл оценки системы, который составил 7 из максимально возможных 12 баллов

Таблица 10 – Балльная оценка эффективности системы снабжения материальными ресурсами в ООО «Фаворит Строй»

Критерии эффективности	Распределение оценочных баллов					
	2 балла	4 балла	6 баллов	8 баллов	10 баллов	12 баллов
	критическое	опасное	удовлетворительное	среднее	хорошее	потрясающее
Оценка эффективности системы материально-технического обеспечения						
«Кадровый потенциал Управления материально-технического снабжения» [30]	-	-	-	X	-	-
«Система контроля качества поставляемых запасов ТМЦ» [30]	-	-	-	-	X	-
«Система работы с поставщиками ТМЦ» [30]	-	-	-	X	-	-
«Система нормирования и планирования необходимого объема материально-технического обеспечения» [30]	-	-	X	-	-	-
«Система информационного обеспечения снабженческой деятельности» [30]	-	-	X	-	-	-
«Стратегия управления материально-техническим обеспечением» [30]	-	-	X	-	-	-
«Система управления складским хозяйством» [30]	-	-	X	-	-	-
«Система управления затратами на получения и хранение запасов» [30]	-	-	X	-	-	-
«Система контроля снабженческой деятельности» [30]	-	-	-	X	-	-
Уровень потерь из-за лишних запасов» [30]	-	-	X	-	-	-
«Потери при транспортировке запасов» [30]	-	-	-	X	-	-
«Потери от лишних затрат на хранение излишних запасов» [30]	-	-	X	-	-	-
«Реализуется ли система «точно в срок» или система управления запасами Канбан» [30]	-	X	-	-	-	-
«Общая эффективность управления материально-техническим обеспечением» [30]	-	-	X	-	-	-

На данном предприятии отсутствует функционирующая программа для

эффективного отслеживания запасов. В связи с этим, необходимо реализовать внедрение надлежащей программы, способной обеспечить эффективное и точное отслеживание запасов предприятия.

В ООО «Фаворит Строй» для всех товаров используется система учета производственных запасов с помощью электронной таблицы. Однако, проведенный анализ показал, что данная система имеет некоторые недостатки, которые требуют устранения.

В организации наблюдается недостаток информационной системы учета, который приводит к дублированию операций и увеличению нагрузки на персонал из-за их недостаточной квалификации. Необходимо осуществить проверку и корректировку поступающей информации, так как операционные процессы не оптимизированы и должностные обязанности сотрудников не ясно определены. Из-за указанных проблем сотрудники не могут эффективно выполнять свою работу.

Таким образом, в работе проведен анализ системы снабжения материально-техническим ресурсами ООО «Фаворит Строй». В рамках анализа текущей схемы закупок товарно-материальных ценностей выявлены ключевые недостатки. Одним из них является использование программы Microsoft Excel для учета материалов, поступающих на склад. Данная система учета не обеспечивает необходимой эффективности и прозрачности, что может привести к ошибкам в данных и затруднениям в управлении запасами. Еще одним серьезным недостатком является недостаточная квалификация сотрудников, вовлечённых в процессы производства, складского хозяйства и работы отдела продаж. Недостаток профессиональных навыков и знаний может существенно снизить общую эффективность операций, связанных с закупками и дистрибуцией товаров.

Мероприятия по решению данных проблем предлагаются в следующем разделе исследования.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы снабжения материальными ресурсами ООО «Фаворит Строй»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы снабжения материальными ресурсами предприятия**

С целью совершенствования деятельности ООО «Фаворит Строй» далее будут предложены мероприятия по оптимизации системы снабжения.

В результате анализа закупочной деятельности ООО «Фаворит Строй» была выявлена проблема, связанная с отсутствием программы для эффективного отслеживания запасов и учета операций в процессе закупки товаров.

Для решения этой проблемы предлагается внедрить ERP-систему (систему планирования ресурсов предприятия), которая позволит автоматизировать отдельные операции и процессы в закупочной деятельности. Внедрение ERP-системы позволит компании улучшить управление запасами и оптимизировать процессы закупки товаров.

В рамках данной системы будет возможность отслеживать и учет операций по закупке товаров, а также получать актуальную информацию о состоянии запасов, поставках и сроках поставок.

Преимущества использования ERP-системы в закупочной деятельности включают следующие:

- автоматизация процессов. ERP-система позволит автоматизировать множество рутинных операций, что сократит время и усилия, затрачиваемые на закупочные процессы;
- централизованное управление. ERP-система позволит собрать и централизованно управлять всей информацией о закупках, включая контракты, поставщиков, цены и условия поставок;
- улучшение прогнозирования. ERP-система позволит анализировать и использовать данные о прошлых закупках и спросе, что поможет

- лучше прогнозировать потребности в товарах и оптимизировать уровень запасов;
- улучшенный контроль качества. ERP-система позволит включить механизмы контроля качества входящей продукции и отслеживать соответствие требованиям и стандартам;
  - улучшение сотрудничества. ERP-система предоставит возможность лучшего сотрудничества с поставщиками, позволит улучшить коммуникацию и эффективность взаимодействия между компанией и поставщиками;
  - улучшение планирования и принятия решений. ERP-система предоставит компании ценную информацию и аналитику, которые помогут в принятии эффективных решений, связанных с закупками.

Внедрение ERP-системы в деятельность ООО «Фаворит Строй» позволит улучшить управление запасами, оптимизировать процессы закупок и повысить эффективность работы в этой сфере.

«ERP - это информационная система, которая автоматизирует контроль, учет и планирование работы всех отделов организации. Она включает в себя различные модули для управления финансами, персоналом, производством и логистикой. Для оптимизации учета операций по закупке товаров предлагается заменить текущую программу "Microsoft Excel" на новый программный продукт "1С: Предприятие", разработанный в сотрудничестве компанией "1С" и "AXELOT". Это позволит повысить эффективность использования складских площадей, снизить затраты на хранение запасов, сократить время выполнения складских операций, уменьшить количество ошибок, улучшить точность учета запасов и экспортировать данные из программы в MS Excel, MS Word и интернет-браузер» [34].

В таблице 10 представлен сравнительный анализ используемого и предлагаемого программных продуктов по учету операций по закупке товаров.

Таблица 10 – Сравнительный анализ используемого и предлагаемого продуктов по учету операций по закупке товаров

«Microsoft Excel» (используемый продукт)	1С: Предприятие (предлагаемый продукт)
«Резервирование товара: НЕТ Отсутствие резервирования вызывает затруднения с оценкой реального состояния склада т.к. не учитываются товары не только выписанные по счетам, но и даже уже оплаченные» [22].	Резервирование товара: ЕСТЬ
Учет в различных единицах хранения: НЕТ	Учет в различных единицах хранения: ЕСТЬ
«Отчеты по остаткам: Вся информация о материалах, товарах, готовой продукции, полуфабрикатах и т.д. храниться на счетах бухгалтерского учёта, соответственно информация по остаткам будет содержаться в бухгалтерских отчётах» [15]	«Отчеты по остаткам: Складской учет по серийным номерам, срокам годности и качеству товаров (учет брака), в разрезе цвета, размера, габаритов, веса, объема, и многих других характеристик. Есть удобные отчеты по остаткам в интересующих ценах, с необходимой степенью детализации и в разрезе характеристик товаров» [20]
Учет по местам расположения на складе (ячейкам хранения — ячеистый склад): НЕТ	«Учет по местам расположения на складе: ЕСТЬ Позволяет сократить время поиска товаров на складе и время сборки заказов, а при оформлении поступления новых товаров позволит быстро разложить товары по их местам. Повышает эффективность и рациональность использования складских площадей» [19]
Внутренние заказы: НЕТ	Внутренние заказы: ЕСТЬ Позволяет подразделениям компании заказывать товары у других подразделений для пополнения собственных торговых запасов» [21].
«Подключение сканеров штрих-кода, терминалов сбора данных, и другого оборудования для ускорения процессов поступления, отгрузки и инвентаризации товаров на складах: НЕТ» [16]	«Подключение сканеров штрих-кода, терминалов сбора данных, и другого оборудования для ускорения процессов поступления, отгрузки и инвентаризации товаров на складах: ЕСТЬ Подключение систем штрихового кодирования поможет ускорить оприходование» [23]
Заказы поставщикам: НЕТ	«Заказы поставщикам: ЕСТЬ Модуль управления закупками позволяет автоматически формировать заказы нескольким поставщикам на основании выписанных счетов» [17]
Мониторинг цен поставщиков: НЕТ	Мониторинг цен поставщиков: ЕСТЬ

Данные таблицы 10 отражают наличие значительных преимуществ у программного средства «1С: Предприятие» по сравнению с используемым программным продуктом.

Для завершения проекта с программой "1С: Предприятие" была выбрана фирма "Диалог информационные технологии". Она была выбрана из многочисленных компаний на рынке, предлагающих эту программу. В бюджете фирмы необходимо найти средства для реализации проекта. Цена лицензии составляет 20 т.р., обучение персонала обойдется в 12 т.р. Итого, для завершения проекта потребуется 32 т.р.

Обучение сотрудники будут проходить по видео курсу, в течение 10 дней (таблица 11).

Таблица 11 – График обучения сотрудников

Мероприятие	1-8 дни			9-10 дни
Прохождение обучения	х	х	х	х
Сдача экзамена	х	х	х	х

При внедрении «1С: Предприятие» достигается «экономический эффект по двум направлениям:

- в управляющей подсистеме: высвобождение численности работников и кадровые перестановки в процессе рационализации организационной структуры управления материальными складами;
- в управляемой подсистеме: сокращение простоев автотранспорта под погрузочно-разгрузочными операциями вследствие рационального размещения зон хранения, приемки и отпуска материалов» [36].

### 3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для оценки эффективности мы анализируем трудозатраты и стоимостные показатели. Сравнительный анализ происходит между базовым и отчетным периодами. «При улучшении системы автоматизации, базовым периодом служат затраты на обработку информации при достигнутом уровне автоматизации. Учитываются как абсолютные, так и относительные показатели при расчетах» [28].

Показатели ООО «Фаворит Строй» до и после внедрения автоматизации закупочной деятельности представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Показатели ООО «Фаворит Строй» до и после внедрения автоматизации закупочной деятельности

Наименование показателя	Единица измерения	Нормативное время в неделю	До внедрения	После внедрения
«Количество кладовщиков, обрабатывающих первичные документы» [5]	чел.	4	5	3
«Время, требуемое для обработки первичных документов» [5]	час.	30	40	20
«Период, требуемый для обработки первичных документов» [5]	чел./ч.	60	130	30

Исходя из составленной таблицы, рассчитываем показатели эффективности автоматизации.

Подсчет затрат на обработку информации в денежном эквиваленте при базовом и отчетном вариантах помимо трудовых показателей является важным аспектом. Реализация этого проекта сможет увеличить эффективность труда сотрудников и улучшить учет операций по закупке товаров. Определение возможного снижения потерь материалов будет проведено через

экспертную оценку, в ходе которой специалисты компании - директор, начальник склада, и бухгалтер, выступают в качестве экспертов (таблица 13).

Таблица 13 – Экспертная оценка изменения уровня потерь в ООО «Фаворит Строй»

Эксперт	100%	95%	90%
Директор	х	-	-
Начальник склада	-	х	-
Бухгалтер	-	-	х

$$(100+95+90)/3 = 95\%$$

Внедрение предложенной системы для улучшения учета запасов и оптимизации процессов закупки товарно-материальных ценностей в ООО «Фаворит Строй» предполагает значительное снижение уровня потерь. Ожидается, что данное мероприятие позволит уменьшить потери на 95%, что оказывает значительное влияние на финансовую эффективность компании.

Эффект от реализации данной системы можно представить и в денежном выражении:

$$51,06 - 51,06 \times (1 - 0,95) = 48,51 \text{ т.р.}$$

Рассчитаем экономическую эффективность предлагаемого мероприятия. Определим рост выручки от реализации, который рассчитывается по следующей «формуле 1:

$$P = B_2/B_1 \times 100, \quad (1)$$

где, P – рост выручки;

B<sub>1</sub> - объем выручки от реализации до внедрения мероприятия;

B<sub>2</sub> - объем выручки от реализации после внедрения мероприятия» [2].

$$P = (356727,3 + 48,51) / 356727,3 \times 100 = 356775,81 / 356727,3 \times 100 = 100,014$$

«Относительное высвобождение численности работников после внедрения этого мероприятия (формула 2):

$$\text{Эч} = \text{Чисх} \times \text{Р}/100 - \text{Ч1}, \quad (2)$$

где Эч – относительное высвобождение численности работников;

Чисх – численность работников до внедрения мероприятия;

Ч1- численность работников после внедрения мероприятия» [5].

$$\text{Эч}=133*100,014/100 - 133=0,019$$

«Рост среднегодовой выработки на одного работающего после внедрения мероприятия (формула 3):

$$\Delta \text{Пт} = \frac{\text{Эч} \times 100}{\text{Чисх} - \text{Эч}}, \quad (3)$$

где П т – рост среднегодовой выработки на одного работающего;

Ч исх – численность работников до внедрения мероприятия» [4].

$$\Delta \text{Пт}=(0,019*100)/(133-0,019)=1,90/132,98=0,014$$

«Годовая экономия по оплате труда в себестоимости после внедрения этого мероприятия (формула 4):

$$\text{Эзп} = 3 \times \text{Эч}, \quad (4)$$

где Э зп – годовая экономия себестоимости по оплате труда;

3 – среднегодовая оплата труда работающего» [5].

$$\text{Эзп}=324,14*0,019=6,16.$$

«Годовая экономия оплаты труда по социальным отчислениям в себестоимости после внедрения этого мероприятия (формула 5):

$$\text{Эсоц} = \text{Эзп} \times \frac{\text{Н}}{100}, \quad (5)$$

где Эсоц – годовая экономия по социальным отчислениям;

Н – % отчисления от оплаты труда по социальным отчислениям» [27].

$$\text{Эсо} = 6,16 * 39 / 100 = 2,4.$$

Годовая экономия по условно – постоянным расходам в себестоимости после внедрения мероприятия (формула 6):

$$\text{Эуп} = \frac{\text{Зуп} \times \text{Пт}}{100} \quad (6)$$

$$\text{Эуп} = 280236,6 * 0,014 / 100 = 39,23.$$

«Сумма рассчитанных показателей по каждой статье затрат экономии себестоимости составит совокупную годовую экономию себестоимости от внедрения данного мероприятия. Общее изменение себестоимости от внедрения данного мероприятия составит (формула 7):

$$\text{Э общ с} = \text{Эзп} + \text{Эсоц} + \text{Эуп} - \text{Змер}, \quad (7)$$

где Э<sub>общ-с</sub> – общее изменение себестоимости от внедрения данного мероприятия;

З<sub>мер</sub> – затраты на внедрение мероприятия» [1].

$$\text{Эобщ-с} = 6,16 + 2,4 + 39,23 - 32 = 15,79.$$

Для того чтобы улучшить работу ООО «Фаворит Строй», были предложены следующие рекомендации: внедрить программное средство "1С: Предприятие". Ожидается, что внедрение данного программного средства значительно повысит финансовые показатели предприятия.

## Заключение

В данном исследовании осуществлен подробный анализ логистической системы снабжения предприятия, в результате чего были разработаны предложения по её оптимизации и улучшению.

Исследование начинается с первой главы, где проводится всесторонний анализ существующей логистической системы снабжения. В этой части работы рассматриваются основные цели системы, применяемые методы анализа деятельности поставщиков, используемые подходы к закупкам товаров, а также проводится оценка текущей эффективности системы снабжения.

Вторая глава посвящена оценке эффективности логистической системы исследуемого предприятия ООО «Фаворит Строй». Здесь представлены результаты анализа, выявленные проблемы и недостатки.

В отчетном периоде наблюдается стабильность кадровой политики в компании «Фаворит Строй», что отразилось в почти неизменном числе персонала. Проблемой в области финансов и хозяйственной деятельности ООО «Фаворит Строй» стало замедление оборачиваемости запасов, что свидетельствует о снижении эффективности закупок и продаж компании.

В процессе исследования деятельности ООО «Фаворит Строй» мы пришли к выводу, что к слабым сторонам исследуемой организации относятся: отсутствие соответствующего информационного обеспечения.

Для сохранения конкурентных позиций и устранения обнаруженных недочетов в ООО «Фаворит Строй» необходимо разработать комплекс мероприятий, направленных на повышение ее эффективности.

На предприятии обнаружена общая недостаточная эффективность снабжения.

Увеличение средних запасов производственных материалов сопровождается развитием ООО "Фаворит Строй", что негативно сказывается на всей деятельности компании. Исследование выявило, что применяемая в ООО

«Фаворит Строй» единая система управления производственными запасами, несмотря на её универсальность, обладает рядом существенных недостатков. Эти недочеты могут существенно влиять на операционную эффективность компании. Проблемы начинаются уже на этапе закупочной схемы, которая, как показал анализ, страдает от значительных недостатков. Кроме того, обнаружено, что система учета материалов, поступающих на склад, не соответствует требуемым стандартам эффективности.

В третьем разделе представлены рекомендации по совершенствованию деятельности ООО «Фаворит Строй». Для оптимизации системы учета производственных запасов рекомендуется заменить текущую программу «Microsoft Excel» на программный продукт «1С: Предприятие». Это позволит совершенствовать существующую систему учета и повысить ее эффективность.

Внедрение ERP-системы в деятельность ООО «Фаворит Строй» позволит улучшить управление запасами, оптимизировать процессы закупок и повысить эффективность работы в этой сфере.

Совокупная годовая экономия себестоимости от внедрения данного мероприятия составит 15,79 т.р.

Реализация мероприятия по улучшению учета операций по закупке товаров позволит повысить эффективность работы сотрудников предприятия, что приведет, в частности, к снижению потерь материалов.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Афанасенко И. Д. Логистика снабжения / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. - М.: Питер, 2020. - 336 с.
2. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организации): Учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. - М.: Дашков и К, 2021. - 372 с.
3. Бауэрсокс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2020. – 640 с.
4. Бербнер Й. Реформа закупок: первые шаги / Бербнер Й., Ермолов А. // Вестник McKinsey. – 2019. – №23. – с. 32-41.
5. Бродецкий Г.Л. Методы стохастической оптимизации. Математические модели управления запасами / Г.Л. Бродецкий. – М.: РЭА, 2022. – 387с.
6. Бродецкий, Г.Л. Управление запасами / Г.Л. Бродецкий. – М.: Эксмо, 2020. – 400 с.
7. Гаджинский А.М. Логистика / А.М. Гаджинский. – М.: Дашков и Ко», 2021.– 484 с.
8. Гаджинский, А. М. Практикум по логистике / А. М. Гаджинский. – М.10 : ИКТЦ «Маркетинг», 2020. – 180 с.
9. Гайдаенко А. А. Логистика [Текст] / А.А. Гайдаенко, О.В. Гайдаенко. – М.: РГГУ, 2019. - 272 с.
10. Гамкрелидзе Л. И. Логистика. Теория и практика [Текст] / Л.И. Гамкрелидзе, Е.Л. Гамкрелидзе. - М.: МГИУ, 2020. - 280 с.
11. Глухов В.В., Медников М.Д., Коробко С.Б. Математические методы и модели для менеджмента. – СПб.: «Лань», 2021. – 528 с.
12. Глухов В.В. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2020. - 608 с.
13. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс]: федер. Закон РФ от 26.01.1996 N 14–ФЗ. – Режим доступа: КонсультантПлюс.

14. Доенин В.В. Динамическая логистика транспортных процессов / В.В. Доенин. - М.: Спутник+, 2020. - 693 с.
15. Дроздов П.А. Логистика. Практикум / П.А. Дроздов. - М.: Издательство Гревцова, 2020. - 224 с.
16. Дыбская В.В. Логистика / В.В. Дыбская - М.: Эксмо, 2021. - 944 с.
17. Заботин В. Логистика / З. Василий. - М.: Нобель Пресс, 2021. - 212 с.
18. Зимин, А.Ф. Экономика предприятия: Учебное пособие / А.Ф. Зимин, В.М. Тимирьянова. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2020. - 288 с.
19. Каменев Н.Г. Логистика / Н.Г. Каменев. - М.: Курс, 2020. - 173 с.
20. Лайсонс К. Управление закупочной деятельностью и цепью поставок / К. Лайсонс, М.Джиллингем. – М.: ИНФРА-М, 2020.–798 с.
21. Логинова Е.В., Корнилов С.Н. Основные показатели, характеризующие закупочную логистику и ее эффективность / Е.В. Логинова, С.Н.Корнилов // Вестник Самарского государственного университета. – 2022. - №1 (99). – С. 63 – 68.
22. Логистика в примерах и задачах. - М.: Финансы и статистика, 2021. - 288 с.
23. Лукинский В.И. Модели и методы теории логистики / В.И. Лукинский. – СПб.: Питер, 2019. – 448 с.
24. Немогай Н. В. Логистика. Управление цепочками поставок / Н.В. Немогай. - М.: Тетралит, 2020. - 224 с.
25. Неруш Ю. М. Логистика / Ю.М. Неруш. - М.: Проспект, ТК Велби, 2020. - 520 с.
26. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Алесинская Т.В. – Таганрог: ТРТУ, 2021. – 121 с.
27. Основы логистики / Под ред. Л.Б. Миротина, В.И. Сергеева. –М.: ИНФРА-М, 2021. – 200 с.

28. Отдел снабжения на предприятии. Организация снабжения [Электронный ресурс] // Businessman.ru. – 2021. – URL: <https://businessman.ru/new-otdel-snabzheniya-na-predpriyatii.html> (дата обращения: 5.05.2024).
29. Переверзев В. Н. Логистика / В.Н. Переверзев. – М.: ИЛ, 2020. - 224 с.
30. Практикум по логистике / Под ред. Б.А.Аникина. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 276 с.
31. Родкиной Т. А. Логистика / Под редакцией Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. - М.: ТК Велби, Проспект, 2020. - 408 с.
32. Салминен Э. О. Лесопромышленная логистика / Э.О. Салминен, А.А. Борозна, Н.А. Тюрин. - М.: Профи-информ, 2020. - 264 с.
33. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе / В.И. Сергеев.– М.: ИНФРА-М, 2020.– 608 с.
34. Системы SRM – что это такое, особенности и примеры [Электронный ресурс] // Businessman.ru. – 2023. – URL: <https://businessman.ru/sistemyi-srm---chto-eto-takoe-osobennosti-i-primeryi.html> (дата обращения: 15.05.2024).
35. Степанов В.И. Материально-техническое снабжение / В.И. Степанов. – М.: Академия, 2022. – 192 с.
36. Сулейманов З. 10 шагов к автоматизации закупок [Электронный ресурс] // CFO SAFE. – 2022. – № 6. – URL: <https://cfocafe.co/10-shagov-kavtomatisatsii-zakupok/> (дата обращения: 12.05.2024).
37. Управление взаимоотношениями с поставщиками [Электронный ресурс]. – URL: [https://studme.org/49102/logistika/upravlenie\\_vzaimootnosheniyami\\_postavschikami](https://studme.org/49102/logistika/upravlenie_vzaimootnosheniyami_postavschikami) (дата обращения: 13.05.2024).

38. A profit surplus distribution mechanism for supply chain coordination: An evolutionary game-theoretic analysis -1 September 2022, Pages 561-575.
39. Hanke, John E., Arthur G. Reitsch. Business Forecasting. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon, 2020. 460 p.
40. Heinritz, Stuart F.: Paul V. Farrell and Clifton Smith. Purchasing: Principles and Applications. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 2020. 234 p.
41. Hendrick, Thomas E. Purchasing's Contributions to Time-Based Strategies.-Tempe,AZ: Center for Advanced Purchasing Studies / National Association of Purchasing Management, 2024, pp. 10-11.
42. Tersine, Richard J. Materials Management and Inventory Systems. New York: Elsevier North-Holland Publishing, 2021, p. 598-602.