

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 Разработка мероприятий по сокращению (снижению) трансформационных затрат
на основе функционально-стоимостного анализа

Обучающийся

Н.М. Иванов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

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

Тольятти 2024

Аннотация

Представленная ниже выпускная квалифицированная работа на тему: «Разработка мероприятий по сокращению (снижению) трансформационных затрат на основе функционально – стоимостного анализа» представлена на 50 страницах.

Данная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и используемых источников.

В начальной части изложены и аргументированы значимость рассматриваемого вопроса.

В первом разделе описывается теоретическая часть данной работы, первое упоминание о методе ФСА и принцип его развития, виды, этапы его создания, формы и сферы его применения.

Во втором разделе рассматривается история предприятия, принципы его развития и экономическая характеристика данного предприятия.

В третьем разделе проведем исследование и реализуем подход функционально-стоимостного анализа в компании ООО «ДНС Ритейл», а также подведем итоги по результатам его применения.

В финальной части будет подведен итог информации, изложенной в данной работе, а также будут сделаны выводы о результатах использования метода функционально-стоимостного анализа.

Актуальность темы «Разработка мероприятий по сокращению трансформационных затрат на основе функционально-стоимостного анализа» обусловлена необходимостью повышения эффективности деятельности предприятий в условиях постоянных изменений на рынке и растущей конкуренции. Трансформационные затраты, которые возникают в процессе преобразования ресурсов в готовую продукцию или услуги, могут значительно влиять на финансовые результаты и конкурентоспособность компании. В условиях ограниченных ресурсов и необходимости оптимизации затрат, применение метода ФСА позволяет более эффективно управлять

затратами, выявлять избыточные функции и оптимизировать процесс, что в конечном итоге ведет к оптимизации расходов и повышению доходов.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка активности по уменьшению трансформационных затрат, основанные на функционально-стоимостном анализе, на примере ООО «ДНС Ритейл».

Для достижения указанной цели в работе поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы функционально-стоимостного анализа,
- включая его методы, этапы и области применения;
- изучить историю и экономические характеристики предприятия ООО «ДНС Ритейл», уделить внимание ключевым аспектам деятельности;
- задействовать метод функционально-стоимостного анализа для оценки процессов предприятия с целью выявления ключевых трансформационных затрат;
- разработать мероприятия по снижению трансформационных затрат на основе результатов проведенного анализа;
- оценить насколько эффективны предложенные мероприятия и как они влияют на финансовые показатели предприятия.

Таким образом, данная работа ориентирована на решение важной проблемы управления затратами и повышения эффективности функционирования предприятия с использованием современных методов анализа.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретика-методические основы трансформационных затрат	8
и функционально-стоимостного анализа.....	8
1.1 Определение трансформационных затрат, виды	8
1.2 Понятие, принципы, формы и порядок применения ФСА,	9
проблематика внедрения ФСА	9
2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности	20
2.1 Общая характеристика, организационная структура	20
ООО «ДНС Ритейл».....	20
2.2 Анализ финансового положения и эффективности.....	28
деятельности ООО «ДНС Ритейл» за последние три года	28
3 Совершенствование системы затрат на одном из предприятий	32
ООО «ДНС Ритейл».....	32
3.1 Исследования по сокращению затрат на предприятии.....	32
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий.....	36
Заключение	45
Список используемой литературы и используемых источников.....	46

Введение

Настоящая выпускная квалификационная работа уделена разработке мероприятий по снижению трансформационных затрат на основе функционально-стоимостного анализа.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, список литературы.

Ключевым аспектом данного исследования является улучшение внедрения метода ФСА по сокращению затрат [13].

Любое предприятие создается с целью получения прибыли, увеличить прибыль можно несколькими способами: повышая выручку, либо снижая расходы.

Исследование вопросов разработки и совершенствования организационных методов функционально-стоимостного анализа является предметом научных изысканий как в нашей стране, так и за рубежом на протяжении 70 лет. Все эти исследования можно классифицировать в зависимости от специфики изучаемых проблем. Функционально-стоимостный анализ необходим на предприятиях для управления им, так как он является не только методом для анализа, так и выявления всех недостатков и разработки мероприятий для их улучшения и выявления.

Безусловно, каждое предприятие нуждается в постоянном улучшении механизма производства своей продукции, товаров и услуг, путем постоянного совершенствования и внедрения средств, которые позволят снизить издержки. Следует отметить, что существуют затраты, характерные исключительно для определенной сферы деятельности. Для того чтобы эффективно учитывать и классифицировать издержки, необходимо провести соответствующее исследование. Кроме того, необходимо грамотно и технически обоснованно разрабатывать стратегии по оптимизации механизма контроля расходов в процессе производства.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании действий по уменьшению расходов с применением функционально-

стоимостного анализа на примере компании ООО «ДНС Ритейл».

В данном исследовании были определены и выполнены следующие задачи [16]:

- характеристика затрат, связанных с преобразованием ресурсов, а также их деление на группы по различным критериям, концепциям и методам использования функционально-стоимостного анализа [13];
- изучение ключевых основ, видов и областей использования функционально-стоимостного анализа;
- исследование производственной и хозяйственной деятельности, общая оценка компании ООО «ДНС Ритейл», а также изучение методов уменьшения трансформационных расходов с применением функционально-стоимостного анализа данной организации.

Для изучения и применение практического задания будем использовать на примере одну из крупных оптово-розничных компаний ООО «ДНС Ритейл». С помощью данного метода ФСА, мы исследуем данное предприятие как объект с целью поиска баланса между затратами и прибылью. С помощью данного метода многие предприятия смогли найти баланс расходов и доходов, при этом не причиняя больших рисков для предприятия.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в следующем:

- снижение затрат, разработка мероприятий по сокращению трансформационных затрат на основе функционально-стоимостного анализа позволит предприятию ООО «ДНС Ритейл» оптимизировать свои расходы, что в свою очередь может привести к увеличению прибыли;
- улучшение управления – внедрение метода ФСА поможет в более
- эффективном управлении производственными и хозяйственными процессами, что позволит выявить недостатки и разработать мероприятия для их устранения;
- адаптация к изменениям рынка – метод функционально

стоимостного анализа способствует более гибкому реагированию предприятия на изменения внешней среды и потребительских предпочтений, что является важным аспектом в условиях современного рынка;

– научная база – работа обосновывает теоретические аспекты функционально-стоимостного анализа, что может послужить основой для дальнейших исследований в данной области;

– практическое применение – результаты исследования могут быть использованы не только в ООО «ДНС Ритейл», но и в других предприятиях, стремящихся оптимизировать свои затраты и повысить эффективность производственных процессов;

– методические рекомендации – в работе будут предложены конкретные методические рекомендации по внедрению функционально-стоимостного анализа, что облегчит его применение на практике.

Таким образом, работа имеет значительную практическую ценность для предприятия, а также может быть полезной для других организаций, заинтересованных в повышении своей конкурентоспособности и эффективности.

1 Теоретика-методические основы трансформационных затрат и функционально-стоимостного анализа

1.1 Определение трансформационных затрат, виды

Трансформационным издержкам можно дать определение такое как учтённые затраты (издержки) за весь период производства того или иного продукта (услуги), в течение определенного периода времени [15]. Для данного вида издержек могут быть подобраны такие ресурсы для производства того или иного продукта, что иногда бывает такая невозможность использования данных ресурсов для производства другого ресурса.

Под понятием издержек – мы понимаем, что это единица, величина для расчета. Под данной величиной мы можем учитывать такие ресурсы (материалы) как закупку сырья, материалов, оказание каких-либо услуг (хранение, транспортировку, переработку).

На предприятие как правило все издержки делятся на два вида, внешние издержки и внутренние. Дадим краткое понятие данным издержкам.

Под понятием внешних издержек мы понимаем, что это затраты, связанные на прямую с поставщиком, то есть это закупка оборудования, покупка материалов и товара для изготовления нужного товара, также оплата за предоставленные услуги на прямую (транспортировка, аутсорсинг и т.д.).

Под понятием внутренних издержек мы понимаем, что это затраты, за счет собственных денежных средств, данные затраты мы будем сами оплачивать за счет своих средств и решать их своими силами, то есть без привлечения каких-либо посторонних сил.

Экономическая прибыль предприятия, как правило, образуется после учитывая всех издержек предприятия, то есть необходимо провести расчет всех издержек.

Трансформационные издержки в коротком сроке использования можно разделить на такие группы как:

- постоянные;
- переменные;
- общие;
- средние;
- предельные.

Если же трансформаторные издержки предусматривают собой срок использования на более долгий срок использования, то их классификацию разделяются также, как и на короткий срок использования, так как они тесно связаны с масштабами производства.

Изначально изучение и понятие трансформационных издержек (затрат) понималось в теоретической части производства, и данный вид расходов часто пересекался с взаимопониманием под производственными издержками. В данный процесс учитывали не только закупку и обработку необходимых материалов, но и процесс планирования, курирования данного процесса производства, если данный процесс требовал технологических вмешательств, а не людские отношения.

1.2 Понятие, принципы, формы и порядок применения ФСА, проблематика внедрения ФСА

Согласно источников по литературе определение функционально – стоимостного анализа, можно дать несколько.

В соответствии с теорией экономического анализа, функционально-стоимостный метод является подходом к исследованию, который может быть использован для различных объектов, таких как товары, продукция, изделия или процессы [13]. Этот метод ориентирован на повышение и увеличение результативности всех ресурсов с целью достижения оптимального соотношения между исследуемым объектом и расходами, связанными с его созданием, производством и дальнейшим использованием [13].

ФСА – это комплексная система выполняемых по определённой

методике взаимосвязанных аналитических, эксплуатационных затрат, повышения рентабельности и потребительской привлекательности объекта.

Стоимостной анализ — это вид анализа, который включает в себя анализ экономической деятельности предприятия, который включает в себя данные управленческого учета и инструментов контроллинга.

Анализ от слова греч. Analysis- разложение, то есть это разбор, изучение подетально данной проблемы путем рассмотрения на составные элементы.

Целью функционально – стоимостного анализа является как можно максимально и плодотворно достигнуть поставленных задач перед предприятием, при правильном и четком распределении всех имеющихся [15] ресурсов.

Подход, используемый на предприятии, ориентирован на увеличение ценности для потребителей [8]. В рамках концепции ценности для потребителей существует взаимосвязь между всеми необходимыми и желаемыми потребностями и имеющимися ресурсами [8]. Можно заключить, что при меньшем количестве потребностей стоимость продукта возрастает. [8]. Ключевым моментом является то, что высокая ценность для потребителей достигается за счет полного удовлетворения всех желаемых потребностей клиентов, что, в свою очередь, приводит к значительным расходам и затратам на производство товара [8].

Изучая приведённую ниже формулу, можно выявить отличия между функционально-стоимостным анализом и традиционными методами сокращения затрат [8]. Основным элементом анализа, ориентированного на функциональности и стоимости, является не только сокращение затрат и улучшение характеристик продукции, но также уменьшение стоимости для конечного пользователя рассматриваемого продукта [8].

$$\text{потреб. стоимость} = \frac{\text{совокупность потребительских свойств объекта}}{\text{идержки на достижение потребительских свойств}} \quad (1)$$

Рассмотрев параметры продукции (товара), под параметрами надо

понять такие продукты, как затраты, надежность [8], то данными параметрами нужно рассматривать их понятие и возможность влиять на их стоимость.

Под понятием как потребительская стоимость [15], понимается что некий товар необходим покупателю, при этом данный товар будет полностью удовлетворять своего потребителя.

Важно уметь снижать потребительскую стоимость, но при этом не увеличивать расходы на потребительские свойства, но при этом есть возможность увеличивать потребительскую стоимость, но при данном факторе товар будет лучшего качества, но тогда потребитель все равно будет доволен в данной ситуации так как он сам на это положительно смотрит [21].

В концепции вышеуказанного вывода потребительская стоимость будет согласно двух факторов:

- характеристика товара;
- затраты покупателя.

При этом в издержки покупателя будут входить такие факторы как стоимость товара, и все расходы, связанные с его производством. Главные критерии товара необходимо, чтобы были изготовлены и были применены все необходимые характеристики для выявленной группы покупателей. Данный продукт тогда будет в особом потреблении и успехе у покупателя. Если же расходы покупателя будут минимальны, чем у конкурентов, то данный фактор сработает еще одним положительным фактором. Исходя из выше сказанного, следует сделать вывод, что, если учитывать вариант, что товар можно привести в тот вариант для потребителя, в котором затраты потребителя будут минимальны. Но при этом качество товара будут высоки. При выборе товара для повышения его производительности используется информация, полученная в результате проведения функционально-стоимостного анализа.

В рамках метода можно рассмотреть несколько вариантов:

- параллельное повышение характеристик продукции и уменьшение расходов [8];
- улучшение качества продукции с мониторингом затрат [8];

– снижение характеристик продукции до приемлемого уровня расходов [8].

Согласно функционально-стоимостного анализу, ключевым аспектом любого товара является его способность удовлетворять конкретные потребности потребителя [6].

Если рассмотреть историю применения функционально-стоимостного анализа более подробно, то можно понять, что активные годы применения его были с 1960 – х годов, и осуществили его применение промышленности, в США. Данный метод в те года позволял применить метод так, что себестоимость многих товаров снижали без изменения качества товара. Метод функционально стоимостного анализа также использовался в таких отраслях, как электротехническая промышленность и машиностроение. Эти отрасли были выбраны, поскольку метод позволяет формулировать конкретные задачи в различных ситуациях. Таким образом, ФСА представляет собой систему, которая позволяет разбивать случаи на более простые элементы [6]. Плюс данного подхода в том, что позволяет исключать механический метод планирования издержек, и позволяет устанавливать нормы [20].

В нашей стране данный метод функционально-стоимостного анализа был введен в конце 1940-х годов XX века [8]. Основателем данного подхода в России является Юрий Михайлович Соболев, который трудился инженером-конструктором на заводе связи в Перми [8]. Соболев исходил из того, что запасы должны быть на всех производственных предприятиях [8]. В своих исследованиях он предпочитал применять системный анализ и поэтапно рассматривать обработку каждого компонента (товара, материала и т.д.) как отдельный элемент конструкции, в зависимости от его назначения, включая его в соответствующую функциональную категорию [8]. Однако такое распределение элементов приводило к выявлению значительных затрат, что стало основой метода Соболева.

Большое количество работ, опубликованных в период с 1948 по 1952 годы, обратили на себя внимание иностранных специалистов [8]. Изучив

основы метода теории Соболева на предприятиях ГДР была внедрена разновидность функционально-стоимостного анализа, обозначающая собой поэтапный анализ каждого элемента. В тоже время, параллельно с Соболевым, данный метод был изучен американским инженером Лоуренсом Д. Майлсом, который трудился в одной из компаний, занимающейся электротехникой в США [8].

Во время Второй мировой войны перед этим предприятием встала проблема нехватки стратегического сырья, поставляемого из зарубежных стран, что было вызвано острой необходимостью военной техники. Сотрудники были вынуждены искать альтернативные источники сырья для производства, что могло привести к изменению технического задания, параметров и других условия изготовления [19].

После получения необходимого сырья и анализа произведенных изделий после его замены, наблюдалось положительное влияние на общую стоимость продукции. В итоге при замене сырья предприятие получило двойную выгоду, изменилось качество изделия и стоимость. В данном случае предприятие получило большой толчок к дальнейшим исследованиям к замене сырья, так как дешевые материалы привели предприятие к прибыли.

Данный метод начал активно использоваться на многих предприятиях, таких как Электролуч, Электроаппарат, Уралмаш и других. Учитывая усилия сотрудников, можно отметить, что внедрение этого метода способствовало значительному сокращению непроизводственных затрат на производстве. В 1970-х годах метод стал широко публиковаться, основываясь на обобщении как отечественного, так и зарубежного опыта, а также на проверенной практике его применения. В 1980-х годах в нашей стране стартовал важный период эволюции функционально-стоимостного анализа, который начал внедряться в различные сектора и расширять области своего использования.

В нашей стране в ходе начало реформ 1990- х годов все достигнутые успехи по внедрению и использованию ФСА были утрачены [18].

Рассмотрим ключевые принципы функционально – стоимостного анализ:

- базис функционального подхода к предмету исследования;
- исследование состава элемента и его операционных свойств;
- исследование функций элемента и их материальные проявления на всех стадиях жизненного цикла;
- связь между свойствами и результативностью функций объекта, а также расходами на их осуществление;
- совместное производство;
- широкая сфера применения метода [8].

Помимо основных принципов, также можно выделить области использования ФСА:

- проектирование, данный принцип начинает действовать на стадии разработки, его задачей является нахождение ответов и создание новых элементов;
- производство, в контексте данного принципа проводится изучение и оценка освоения товаров, главная задача заключается в исследовании предметов, где критично выполнение функций и расходы на их реализацию, в процессе анализа обнаруживаются ненужные траты и разрабатываются стратегии для их снижения, а также для улучшения характеристик продукции, по завершению мероприятий проводится поиск наиболее оптимальных вариантов;
- внедрение, реализация этого принципа проводится как для новых проектов, так и для уже имеющихся [8].

Таблица 1 - Принципы функционально – стоимостного анализа

Объект исследования ФСА	Принцип ФСА	Содержание принципа ФСА
Подразделение предприятия(отдел маркетинга)	системный подход	изучение элементов системы
Функциональный подход	изучение комплекса по выполнению функций	-
Творческий подход	улучшение творческой работы предприятия	-
Качество продукции	функциональность	изучение товара
Системность	улучшение продукции	-
Экономичность	анализ издержек на всех стадиях жизненного цикла продукции	-
Творчество	улучшение работы коллектива	-

В настоящее время в отечественной и зарубежной практике реализуются три ключевые разновидности функционально-стоимостного анализа.

Основное преимущество функционально-стоимостного анализа является его возможность осуществлять несложные и доступные вычисления, что помогает оперативно оценивать и обнаруживать недостатки. Следует подчеркнуть, что данный подход демонстрирует свою результативность при изучении производственных и технических аспектов и экономических задач, а также при выводе на рынок новых товаров и услуг [17].

Также следует отметить, что функционально – стоимостной анализ нужно рассматривать как метод внутри организации для маркетинговых исследований. При изучении данного метода важнее всего, чтобы была взаимосвязь с теми подразделениями в которых данный метод внедряется.

Рассмотрим формы функционально – стоимостного анализа, они предоставлены в таблице № 2.

Таблица 2 - Формы функционально – стоимостного анализа [2]

Форма ФСА	Цель использования форм ФСА	Сфера использования форм ФСА
Корректирующая форма	нахождение излишних издержек, поиск решений для уменьшения себестоимости	группы где проводят данный метод
Творческая форма	изыскание лучших решений	группы где проводят данный метод
Инверсная форма	изыскание наиболее лучшего объекта	группы где проводят данный метод

В ходе выполнения в процессе функционально-стоимостного анализа проводится выявление ролей компонентов товара оценка расходов, связанных с выполнением этих ролей, с целью их минимизации. Другими словами, функционально-стоимостный анализ должен содействовать созданию или модернизации товаров высокого уровня, одновременно уменьшая ненужные расходы, связанные с функциями. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- снижение потребления ресурсов и затрат рабочего времени;
- уменьшение затрат на производство товаров;
- систематическое обеспечение высокого стандарта продукции;
- улучшение свойств, интересующих потребителей продукции;
- обеспечение идеального баланса между качеством выполнения и затратами;
- анализ способов снижения затрат на производство и эксплуатацию товаров;
- выявление путей повышения уровня исполнения товаров.

Далее рассмотрим организацию работы по формам функционально-стоимостного анализа, которые представлены в таблице № 3 [15].

Таблица 3 – Структурирование деятельности в рамках любой формы ФСА включает в себя выполнение ряда этапов [15]

Аналитический	на данном этапе, определяют состав объекта, определяют функционал, проблематику объекта, затраты.
Творческий	на данном этапе ищут идеи решения по улучшению объекта, готовят материалы.
Исследовательский	на данном этапе происходит обсуждение полученной информации совместно с другими подразделениями, учитываются все замечания и предложения. происходит реальная оценка метода.
Рекомендательный	на данном этапе происходит рассмотрение всех предложений, составляется график по внедрению метода.
Подготовительный	На данном этапе создают организационные этапы, определяют объект для изучения, назначают цели, разрабатывают план
Этап внедрения	на данном этапе происходит утверждение плана руководством, оценка полученных результатов.

В заключение, данный метод является наиболее подходящим для внедрения с целью повышения эффективности производства, особенно с точки зрения маркетинга. Маркетинг играет ключевую роль в обеспечении качества и эффективности.

В современном мире все большее внимание в аналитической работе уделяется таким принципам, как функциональность, креативность и экономичность. Можно утверждать, что принципы проведения функционально-стоимостного анализа в области качества продукции обладают высокой универсальностью. При применении этих принципов функционально-стоимостный анализ позволяет предприятию выявлять рациональные мероприятия для улучшения качества товара.

Итог поведения данного метода при внедрении на предприятии, должен привести к получению уменьшению затрат. Данный процесс осуществляется за счет снижения затрат примерно на 20-30%, при условии повышения потребительских характеристик всего товара без ухудшения его качества.

Согласно полученной информации выше, можно сделать выводы, что [13] есть и преимуществ по внедрению ФСА так и их недостатки.

Преимущества данного метода являются получение более точных данных стоимости товара, также дает правильно и четко принимать важные решения по образовавшимся вопросам:

- ценообразования продукции;
- соотношение ассортимента;
- возможность выбора между производством и закупкой;
- возможность анализа расходования финансовых средств на процессы автоматизации продвижения продукции.

Метод расположен [6]:

- обеспечивать качественное выполнение продаж;
- понимание и сокращение объемов операций, не увеличивающих стоимость товар.

Недостатки данного метода:

- при формировании функций процессы могут быть очень объемными или масштабными;
- при сборе данных иногда затраты не учитываются в полном объеме;
- не применены качественные программные средства;
- внесение изменений в анализ не успевает за скоростью организационных мероприятий;
- руководство считает не эффективное данное мероприятие.

При внедрение функционально – стоимостного анализа, предприятие может столкнуться с неблагоприятными факторами, могут возникнуть такие проблемы.

Одной из проблем является психологический аспект внедрения ФСА. В процессе изменений сотрудники могут испытывать высокий уровень тревожности, что связано с неуверенностью в будущем, страхом потерять

рабочие места или изменениями в привычном порядке работы. Это может проявляться в следующих формах:

- сопротивление изменениям, сотрудники могут быть не готовы принять новые методы работы, что может привести к конфликтам внутри коллектива и снижению общей производительности;
- низкая мотивация – из-за неопределенности и страха перед будущими изменениями уровень мотивации может снижаться, сотрудники могут потерять интерес к работе;
- необходимость в обучении, внедрение ФСА часто требует новых знаний и навыков, если сотрудники не получают достаточной подготовки, это может усугубить их тревожность и привести к ошибкам в работе;
- вторая проблема связана, с информационным потоком, это может – быть вызвано слабым программным обеспечением, слабым развитием ФСА.

Вторая ключевая проблема связана с информационным потоком, который необходим для успешного внедрения ФСА, это может затруднить сбор и анализ данных:

- слабое программное обеспечение, если используемое программное обеспечение не соответствует требованиям ФСА, это может затруднить сбор и анализ данных;
- недостаток развития ФСА, если предприятие не имеет четкой стратегии по развитию функционально-стоимостного анализа, это может привести к несогласованности действий;
- финансовые ограничения, недостаток средств для автоматизации процессов управления издержками может стать серьезным препятствием.

2 Анализ производственно-хозяйственной деятельности

2.1 Общая характеристика, организационная структура ООО «ДНС Ритейл»

В данном исследовании я намерен изучить компанию ООО «ДНС Ритейл», основанную в 1998 году в городе Владивосток, Приморского края. Компания предлагает широкий ассортимент товаров, сохраняя при этом цены, которые доступны для рядового покупателя. Кроме того, точки реализации расположены в удобных районах как для клиентов, так и для поставщиков.

Предприятие ООО «ДНС Ритейл» создано в форме общества с ограниченной ответственностью [15]. Общество [15] является юридическим лицом и действует на основании [15] – устава и законодательства Российской Федерации [15] (приложение А).

Организация была образована в результате преобразования в марте 2018 года ранее действовавших 52 правовых единиц. Полное фирменное наименование общества [15]: общество с ограниченной ответственностью «ДНС Ритейл».

ООО «ДНС Ритейл» зарегистрирована по адресу: 690068, Приморский край, Владивосток, проспект 100-Летия Владивостока, дом 155, корпус 3, офис 5. В данный момент главой компании является Алексей Геннадьевич Попов. Основным направлением экономической деятельности является «розничная торговля электронной бытовой техникой, программным обеспечением и периферийными устройствами». Кроме того, ООО «ДНС Ритейл» осуществляет деятельность еще по 101 направлению. На начало 2019 в компании имеется 11 филиалов.

Основным направлением деятельности фирмы являются продажи бытовой и офисной техники как в розницу, так и оптом, а также выступает как производитель компьютеров, в том числе ноутбуков и планшетов. Так что метод ФСА необходим данному предприятию, для разработки методики

сжижения затрат.

Если углубиться в историю создания данного предприятия, то в 90-е годы многие предприятия пришли к банкротству. Пережив переворот, дефолт, в нашей стране было очень сложно оставаться на «плаву». Но не смотря на все эти сложности данное предприятие смогло удержаться в бизнесе и начать большой подъем наверх. ДНС, в данной ситуации компания стремилась адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям на рынке. Первый магазин был открыт во Владивостоке, что положило начало созданию крупной компании. Кроме торговли компьютерами, работники этого магазина также осуществляли их сборку.

После успешного открытия магазина и получения первой прибыли, администрация этого магазина осознает необходимость увеличения ассортимента и площади продаж, для этого они решают вести в свой ассортимент продажу бытовой техники. Через 7 лет организация открывает второй магазин в городе Приморского края.

Предприятие набирало обороты и успешно развивалось, и продолжило расширять свои границы по продажам. В промежутке с 2006 по 2009 год компания начинает запускать свои торговые точки в таких населенных пунктах как: Иркутск, Благовещенск, Томск, Чита, Новосибирск, Красноярск, Ростов-на-Дону, и еще в 5-ти городах Восточной Сибири и Дальнего Востока [15].

Торговые точки начинают появляться в иных областях нашей страны, а логотип и название предприятия становятся более узнаваемыми и популярными по всей Российской Федерации.

За двенадцать лет существования предприятие основало и развило более 100 магазинов по всей территории Российской Федерации. Естественно можно задуматься сколько за данный период предприятие смогло предоставить рабочих мест. В 2010 также происходит открытие еще одного магазина в город под названием Краснодар, тем самым еще больше трудоустроив население. Одно основное условие продаж данного предприятия является низкие цены,

но при этом могут предоставить большой ассортимент.

Для такого стремительного расширения и развития предприятия. ДНС [13] прибегало, как и к собственным денежным средствам, так и внешним источникам финансирования – инвестиций было более свыше сотни миллионов долларов.

На предприятии особо хорошо разработан отдел маркетинг. В 2011 данный отдел придумал и разработал новый проект под названием Технопоинт. Данный проект включал в себя продажи через интернет, данный проект также помог снизить цены на товар, за счет того, что данный товар покупатель забирает сам, из-за чего расходы на транспортировку снижаются.

Естественно при разработке того большого проекта потребовалось вложении больших инвестиции. На данный момент приведены такие суммы как 800 \$ тысяч. В данный период предприятие насчитывает уже более 185 магазинов, и количество сотрудников, занятых на данном предприятии насчитывает три с половиной тысячи сотрудников.

Согласно полученной информации по производству и изготовлению компьютеров, было изготовлено 193 тысячи.

Предприятие понимает, что для изготовления и привлечения новых покупателей, необходимо улучшать свой товар. Что в дальнейшем привело к открытию нового завода по изготовлению компьютеров, данный завод был открыт в Приморском крае и производство компьютеров быстро набирает большие обороты благодаря демократичной ценовой политике компаний.

Несмотря на то, что данный товар значительно дешевле известных брендовых марок, его качество и функциональность не уступают им.

Изделия функционируют на базе популярной операционной системы Android. Более того, организация понимает важность соответствия современным требованиям и продолжает запускать интернет-магазины. Также данное предприятие вошло в список двухсот наиболее успешных частных компаний страны по версии журнала Forbes, заняв 60-е место.

Конечно, мнение о данном предприятии ходит неоднозначное, тем не

менее данная торговая марка зарекомендовала себя на рынке, и множество раз возглавляла лучшие рейтинги.

В одном из своих интервью руководитель фирмы подчеркнул, что основной мотив для него и других управленцев заключается в возможности заниматься любимым делом и проявлять творческий подход.

В настоящее время у компании существует обширная клиентская база, в которой представлены как государственные учреждения, так и частные фирмы. Одним из ключевых аспектов является то, что экономический спад не оказал воздействия на финансово-экономические операции компании.

К середине 2013 года опираясь на статистику этого периода, компания располагала свыше 700 торговых объектов в более чем 200 населенных пунктах, при этом также открывая супермаркеты и гипермаркеты. Также произошло открытие больших магазинов-гипермаркетов в 2015 году, их количество было в сумме 5 магазинов.

Организация широко занимает и пробивает земли на северо-западном округе РФ, и одновременно вытесняя с рынка больших конкурентов и тем самым занимая территорию бывших конкурентов. В 2014 году организация открывает еще 32 торговых точки в Санкт-Петербурге.

Предприятие понимает, что при занятии в таком количестве территории и открытие новых торговых точек, что необходимо пополнять склады данных торговых точек и гипермагазинов товаром, и в 2015 году предприятие открывает новый завод по изготовлению и производству в Новосибирске и подмосковном регионе. При этом у организации имеет более 900 торговых точек.

Организация понимает, что для привлечения покупателя и потребителей, необходим большой ассортимент товаров и услуг. Оно активно ведет разработку своей марки и бренда, данное действие необходимо для расширения продукции в своих торговых точках. Под своим брендом и маркой организация производит такой товар, как смартфоны, аксессуары к данному товару, включая мелкие товары, такие как чехлы, брелоки, шнурки для

телефонов, держатели в машину для телефонов, игровые консоли, в том числе сенсорные перчатки и т.д.

В тот же период времени было основано новое отделение под названием ДНС Девелопмент, разработкой которой была доверена задача совершенствования логистики и возведения складских объектов. Одним из наиболее известных проектов организации на Дальнем Востоке является авиаполис «Янковский», который представляет собой частный индустриальный парк. В данный комплекс входят пять крупных складских помещений с общей площадью более 100 тысяч квадратных метров. Все сооружения имеют доступ к автомобильным дорогам и интернет-сетям, а также располагают необходимой инфраструктурой. Индустриальный парк продолжает активно развиваться, в настоящее время осуществляется проектирование еще 11 гектаров территории.

Кроме Авиаполиса «Янковский», к середине 2018 года также были отстроены завод по производству железобетонных изделий в ТОР «Надеждинская», поселок «Новый Де-Фриз» и жилой комплекс во Владивостоке.

ДНС Девелопмент Групп был разработан огромный, многообещающий и современный логистический центр. Этот логистический центр позволит оптимизировать процесс доставки товаров, решает проблему наиболее эффективного перемещение товаров к клиентам. Данный шаг расширил возможности реализовать доставку техники клиентам в кратчайшие срок, что поспособствовало росту доли онлайн-продаж через сайт «Технопоинта».

Основными источниками прибыли стали следующие группы товаров:

- аксессуары для компьютеров – 30 %;
- ноутбуки, нетбуки – 18 %;
- мобильные телефоны, смартфоны – 16 %;
- планшеты – 13 %;
- телевизионная техника – 11 % и другие.

В трудный период, после присоединения Крыма к Российской

Федерации компания принимает решение расширить свою деятельность на этих территориях. В 2015 году предприятие решает объединить все свои подразделения и компании в одну крупную сеть под общим брендом ДНС.

В это время число торговых точек стремится достичь 1000. В 2016 году компания начинает работу над масштабным проектом, названным ДНС Лес, который на организацию предприятия для изготовления плит из древесно-стружечных композитов. Запуск данного производства был запланирован на начало 2019 года, и осуществление этого проекта дало возможность компании проявить себя в новом направлении работы.

Территориальное расположение завода по производству было выбрано в Приморском крае, что обусловлено удобством нахождения в качестве транспортного узла, представляющего собой пересечение автомобильных и железнодорожных маршрутов. Одной из основных целей организации является строительство и приобретение больших, просторных и вместительных складских помещений необходимых для хранения большого запаса товара, а данный фактор позволит в дальнейшем обеспечить стабильные и бесперебойные поставки товаров во все свои торговые точки, тем самым стать еще более конкурентоспособным предприятием, и обеспечить стабильную и бесперебойную работу всех своих магазинов.

К середине 2016 года открывается брендовый магазин товаров в большом (европейском) городе Калининграде, и данное открытие магазина приводит организацию к полноценной розничной сетью федерального значения и масштаба. Организация также помогает общеобразовательным учреждениям в городе Владивостоке, в 2018 году, данное сотрудничество было необходимо для привлечения молодежи в перспективный проект по робототехнике, благодаря образованию в данных учреждениях кружков. Имея такой подход, то есть умению применять нестандартное мышление и применение его в продвижение товаров и взаимоотношений с покупателями и клиентами ДНС, сумела за минимальный срок стать одним из ведущим предприятием по изготовлению и продаже техники и его сопутствующим

товаром, на всей территории России, получаю огромную популярность среди покупателей.

В 2020 году компания занимает позицию одного из главных федеральных розничных продавцов, сосредоточенных на реализации электроники и домашней техники. Этот успех стал результатом процесса объединения на рынке в последние годы. Группа "Сафмар", управляющая "М.Видео", приобрела крупнейших конкурентов, таких как MediaMarkt и "Эльдорадо", в то время как некоторые другие участники рынка оказались банкротами, например, сети "Белый ветер цифровой" и Domo [15]. В это же время ДНС не только сохраняет свои позиции, но и успешно увеличивает свой оборот.

В настоящее время у группы компаний имеется 1800 магазинов в 400 городах, а численность сотрудников превышает 30000 человек.

Предприятие «ДНС Ритейл» является обществом с ограниченной ответственностью. Обществом с ограниченной ответственностью признается общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей.

Структура подчиненности в данном предприятии можно рассмотреть, как некую иерархию, то есть каждый сотрудник подчиняется своему руководству, и каждый сотрудник отвечает за определенные закрепленные за ним функциями, ветви вертикали не пересекаются. Но при этом каждый руководитель, имея свои функции и обязанности при этом все равно несет ответственность за своего подчиненного, и за результаты данного сотрудника. Естественно, как и на других предприятиях, и данное предприятие не исключение, ведь все руководство всегда ожидает полного выполнения поставленных задач перед своими сотрудниками, и когда достигнуты определенные поставленные цели руководство стимулирует своих сотрудников. Если задачи, поставленные руководством, будут выполняться

подчинёнными согласно определенного плана, то результат будет виден сразу, естественно руководитель предприятия будут всячески вознаграждать своих сотрудников. Как показывает практика и опыт внедрения новых задач у сотрудников, может сталкивать сотрудников при выполнении поставленной задачи, это связано с тем что все новое требует отработки и привлечения новых задач для выполнения поставленных задач. Как правило в каждом предприятии есть своя структура управления, есть предприятия, в котором все подчиняются непосредственно генеральному директору, а есть где у каждого подразделения имеется свой руководитель, и им регламентировано принимать решения по поставленным задачам и решать их. При этом спрос будет непосредственно за выполнение задач с руководителями данного подразделения. Данная структура предприятия мне ближе, тем что имеется конкретное ответственное лицо может принять решение и если данное решение будет не удовлетворять руководство, то он один понесет ответственность за принятие решение, тем самым сам принял решение сам ответил.

Структура управления на ООО «ДНС Ритейл» изображена на рисунке №1. На данном рисунке предоставлены ранги должностей и их подчинённые, при этом можно четко увидеть, что вертикали не пересекаются, как это уже выше упоминалось. На данном рисунке четко видны, что все руководители подчиняются директору, при этом у каждого подразделения имеется свой директор, который имеет право на принятие решения под свою ответственность.



Рисунок 1 – Структура управления предприятием одного из дивизионов ДНС

2.2 Анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «ДНС Ритейл» за последние три года

Для того чтобы начать внедрение метода функционально – стоимостного анализа, необходимо ознакомиться с отчетностью предприятия, данные взяты из отчетности за определенный период. Данные будут предоставлены в таблице № 4 [13].

Таблица 4 – Основные показатели экономической деятельности сети ДНС за 2021–2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2021-2022гг.		2022-2023гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, т.р.	562 243 775	597 047 065	726 822 689	34 803 290	6,19%	129 775 624	21,74%
Себестоимость продаж, т.р.	(456 533 783)	(463 268 509)	(574 289 177)	6 734 726	1,48%	111 020 668	23,96%
Валовая прибыль (убыток), т.р.	105 709 992	133 778 556	152 533 512	28 068 564	26,55%	18 754 956	14,02%
Управленческие расходы, т.р.	(5 362 245)	(6 631 922)	(7 228 608)	1269677	26,68%	596 686	9,00%
Коммерческие расходы, т.р.	(64 856 715)	(68 812 187)	(75 554 559)	3 955 472	6,10%	6 742 372	9,80%
Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	35 491 032	58 334 447	69 750 345	22 843 415	64,36%	11 415 898	19,57%
Чистая прибыль, т.р.	24 915 638	37 644 940	42 154 758	12 729 302	51,09%	4 509 818	11,98%
Основные средства, т.р.	78 811 190	67 988 136	72 401 572	(10 823 054)	(13,73%)	4 413 436	6,49%
Оборотные активы, т.р.	261 146 581	297 381 918	375 745 051	36 235 337	13,88%	78 363 133	26,35%
Численность ППП, чел.	45 194	38 828	37 327	(6366)	(14%)	(1501)	(4%)
Фонд оплаты труда ППП, т.р.	(31 184 659)	(33 772 656)	(36 326 670)	2 587 997	8,30%	2 554 014	7,56%
Производительность труда работающего, т.р. (стр1/стр.10)	12 441	15 378	19 472	2937	24%	4094	27%

Продолжение Таблица 4 – Основные показатели экономической деятельности сети ДНС за 2021–2023 гг.

1	2	3	4	5	6	7	8
Среднегодовая заработная плата работающего, т.р. (стр11/стр10)	690,01	869,80	973,20	179,79	26,05%	103,4	11,89%
Фондоотдача (стр1/стр8)	0,14	0,11	0,10	(0,03)	(24,42%)	(0,01)	(9,09)
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,15	2,00	1,93	(0,15)	(6,98%)	(0,07)	(3,5%)
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	6,31	9,77	9,60	3,46	54,83%	(0,17)	(1,74%)
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	6,73	10,83	10,62	4,10	60,92%	(0,21)	(1,94%)
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 к.)	93,69	90,30	90,40	(3,39)	(3,62%)	0,10	0,11%

Для проведения анализа основных организационно-экономических показателей [15] компании ДНС Ритейл за последние три года (2021-2023) рассмотрим следующие ключевые показатели.

Выручка: выручка компании увеличилась с 562243775 т.р. в 2021 году до 726822689 т.р. в 2023 году, что свидетельствует о росте деятельности компании и спросе на ее товары и услуги.

Чистая прибыль: чистая прибыль компании также увеличилась с 24915638 т.р. в 2021 году до 42154758 т.р. в 2023 году. Этот показатель отражает эффективность управления компанией и ее прибыльность.

Оборотные активы: оборотные активы компании увеличились с 261146581 т.р. в 2021 году до 375745051 т.р. в 2023 году. Это свидетельствует о росте активности компании и расширении ее бизнеса.

Эти показатели отражают эффективность использования ресурсов компанией и ее способность генерировать прибыль.

Численность ППП: численность персонала сократилась с 45194 человек в 2021 году до 37327 человек в 2023 году. Это может указывать на оптимизацию процессов в компании или внедрение эффективных технологий.

Исходя из анализа указанных показателей, можно сделать вывод о положительной динамике развития компании ДНС Ритейл за последние три года. Увеличение выручки, чистой прибыли, оборотных активов и улучшение рентабельности свидетельствуют о успешной деятельности компании. Сокращение численности персонала может быть связано с оптимизацией бизнес-процессов или внедрением автоматизации.

3 Совершенствование системы затрат на одном из предприятий ООО «ДНС Ритейл»

3.1 Исследования по сокращению затрат на предприятии

Для совершенствования управления затратами (издержками) предприятия на основе ФСА:

- подготовительный этап (финансового состояния);
- информационного этапа (сбор необходимой информации);
- аналитический этап (определение состава объекта);
- творческий этап (поиск новых идей);
- этап исследования (оценка и обсуждение);
- этап рекомендаций (анализ предложений);
- этап реализации (утверждение руководством).

Данные этапы необходимо предварительно обсудить и рассмотреть на собрание директоров, постараться предугадать все возможные варианты решения всех этапов. Самый важный это является на мой взгляд подготовительный этап, так как как в нем отражаются все предполагаемые «хотелки» руководства и на данном этапе можно рассмотреть множества вариантов, если правильно подобрать изначально все этапы, то предприятие можно вывести на новый этап развития, при этом получать прибыль.

Таблица 5 - Обнаруженные недостатки и перспективы для их решения

Проблемы	Причины	Пути их устранения
Значительные расходы на устаревшее оборудование.	интенсивный износ автотранспортных средств	переложить часть автотранспортных средств на аутсорсинг

Продолжение таблицы 5

Проблемы	Причины	Пути их устранения
Излишний расход топлива	недостоверность данных, получаемых от датчиков уровня топлива	замена датчиков уровня топлива
Отказ от использования автомобиля из-за необходимости проведения ремонтных работ.	большинство автомобилей не были подвергнуты гарантийному обслуживанию. Это привело к невыполнению планового технического обслуживания, что послужило причиной неотложного ремонта и, в конечном итоге, привело к значительным финансовым затратам для предприятия.	необходимо проводить регулярный осмотр автомобилей
Дополнительные расходы на вознаграждение труда экспедитора.	груз сопровождают как водитель, так и экспедитор [6].	объединить обязанности водителя и экспедитора в одну

С учётом обнаруженных убытков были предложены меры по снижению расходов (издержек) ООО «ДНС Ритейл»:

- возложить часть транспортных услуг на аутсорсинг;
- установить и заменить датчики топлива;
- сократить расходы путем своевременного технического обслуживания автопарка;
- снизить заработную плату путем объединения должностей.

Перед проведением мероприятия мы передаем на аутсорсинг 9 автомобилей. Путем списания по износу и техническим характеристикам автотранспорта, руководство предприятия ожидает значительного сокращения расходов в целом. (издержек), так как над данной проблемой не нужно будет задумываться и искать какие-то решения.

Рассмотрим этапы аутсорсинга:

- анализ текущей ситуации;
- принятие решения;
- выбор компании;

- заключение договоров;
- начало работы по новой модели;
- формирование отчета по проекту.

Проанализируем экономические аспекты передачи внутреннего автопарка компании ООО «ДНС Ритейл» внешнему поставщику услуг. В данном исследовании необходимо учитывать, как прямые издержки, так и расходы, связанные с выполнением передаваемых на аутсорсинг работ.

Понятие прямых расходов (издержек) издержек на осуществление передачи работ по аутсорсингу базируется [11] на информации о реальной себестоимости единичного продукта.

Вторым мероприятием является замена топливных датчиков на автотранспорте. С целью уменьшить потери топлива необходимо установить датчики, с характеристиками, указанные в таблице № 6 [11].

Таблица 6 - Характеристика датчиков

Характеристики	Датчик №1	Датчик№2	Датчик №3	Датчик №4
Стоимость с установкой, р.	13000	10000	7000	6000
Возможность интеграции с системой ГЛОНАСС	нет	есть	есть	есть
Затраты на установку [6]	0	0	0	0
Точность информации	высокая	высокая	средняя	средняя
Продолжительность эксплуатации в годах	2	3	2	2

После анализа предоставленной информации было решено приобрести и установить датчик №2 в связи с указанными показателями:

- датчик обладает высокой надежностью;
- цена является средней;
- период службы достаточно большой.

Третьим мероприятием является анализ снижение расходов на авто ремонт автотранспорта путем ежемесячного, регулярного и запланированного технического обслуживания [6].

На текущий момент организация столкнулась с высокими расходами на обслуживание автотранспорта из-за того, что значительная часть автомобилей не проходит регулярное техническое обслуживание и техосмотр, что в конечном итоге [11] приводит к их аварийным поломкам. Неотложные ремонтные работы, на которые не были заранее выделены финансовые ресурсы, вызвали значительные финансовые затраты для организации.

Для сокращения расходов необходимо, чтобы ООО «ДНС Ритейл» будет заключать договора с сервисами, которые оказывают услуги по техническому обслуживанию автомобилей. Необходимо заключить договор, по которому будет происходить обслуживание 7 автомобилей, основным условием будет то что данные автомобили будут проходить ежемесячно осмотр.

Заключительное мероприятие заключается в объединение должностных обязанностей.

Для получения согласия водителей было осуществлено исследование с использованием опроса [6]. В данном опросе водителям были заданы следующие вопросы [10]:

- а) готовы ли Вы выполнять обязанности экспедитора в дополнение к работе водителя:
 - 1) да;
 - 2) нет;
 - 3) затрудняюсь ответить;
- б) какой размер доплаты за выполнение дополнительных обязанностей Вы считаете приемлемым.

В ходе проведенного опроса было обнаружено [11], что водители выразили готовность выполнять обязанности экспедитора.

3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Эффективность предложенных мероприятий при использовании аутсорсинга обеспечивает затраты ниже, чем при выполнении данного вида услуг самого предприятия самостоятельно.

Рассчитаем затраты аутсорсинга.

Фонд рабочего времени сотрудников аутсорсинговой компании анализируются по ниже предоставленной формуле:

$$\text{ФРВ} = \text{Дк} * \text{Тн}, \quad (2)$$

где Дк – 365 дней – количество дней в календарном году;

Тн – 11 часов – количество часов в рабочем дне [6].

$$\text{ФРВ} = 365 * 11 = 4015$$

На данном предприятии установлен график работы водителей по схеме "два дня работает, два дня отдыхает". Согласно с данным графиком необходимо обеспечить присутствие двух водителей на одно транспортное средство. Таким образом, устанавливаются требования к количеству водителей:

$$N = 9 * 2 * 1,2 = 22 \text{ (чел.)}$$

Расчет отработанных часов производится с использованием указанной формулы:

$$\text{Ч} = \frac{\text{ФРВ}}{22}, \quad (3)$$

где ФРВ – фонд рабочего времени.

$$\text{Ч} = \frac{4015}{22} = 182,5 \text{ (ч.)}$$

Тарифная ставка у работников аутсорса составляет 300 р., тогда:

$$\text{ФОТ} = 300 * 182,5 * 22 = 1204500$$

Зарплата у водителей равна:

$$\text{ФРВ} = \frac{1204500}{22} = 54750 \text{ (р.)}$$

Произведем анализ финансовых затрат.

Расходы на топливо определяются согласно следующему уравнению:

$$Q_s = \left(q_l * \frac{L_{\text{общ}}}{100} \right) * q_{\text{работа доп. оборудования}}, \quad (4)$$

где $q_l = 20$ – линейная норма топлива на 100 км [1];

Эффективность использования дополнительного оборудования. = 5%;

Лобщ. – Суммарное расстояние, пройденное автопарком за год.

$$Q_s = \left(30 * \frac{4132050}{100} \right) * 5\% = 1301595,75 \text{ (л.)}$$

Увеличение количества топлива в зимний период осуществляется с применением следующей формулы:

$$\text{Сз. н} = \frac{(\text{ЧМЗ} * \text{Знад})}{12}, \quad (5)$$

где ЧМЗ [1] = 5,5 – количество месяцев зимнего периода в году [1];

Знад = 15% доплата за зимний период.

$$Cз. н = \frac{(5,5 * 15\%)}{12} = 6,875\%$$

Таким образом, расход топлива рассчитывается с учетом зимних условий:

$$Q_{зим} = 1301595,75 * 6,875\% = 89484,70 \text{ (л.)}$$

Стоимость топлива в 2024 равна 58 р. за литр, тогда расчет таков:

$$Z_{топл} = (1301595,75 + 89484,7) * 58 = 80682666$$

Затраты на горюче-смазочные и иные:

$$Z_{смаз} = 0,2 * Z_{топл}$$

$$Z_{смаз} = 0,2 * 80682666 = 16136533,2$$

Затраты на износ колес:

$$Z_{ш} = Цш * N * L_{общ}/L_{ш}, \text{ где} \quad (6)$$

где Цш – стоимость шин.

N – Число колес у автотранспортных средств;

Lш - Заданный пробег, рекомендуемый для шины, составляет 60 000 км.

$$Z_{ш} = 12000 * 10 * \frac{4132050}{60000} = 8264100 \text{ (р.)}$$

Сравнительный анализ затрат на предприятие будет представлен в

таблице № 7 [2]. Для этого нам потребуются такие показатели, как внутренние затраты предприятия и затраты, связанные с использованием внешних услуг (аутсорсинг) [2].

Таблица 7 - Сравнительный анализ затрат [2]

Показатели	Затраты ООО ДНС Ритейл	Затраты аутсорсерам	Разница
Тарифная ставка, р.	250	300	-50
Число сотрудников, чел.	22	22	
Расходы на заработную плату, р.	1003750	1204500	-200750
Отчисление на социальные выплаты и налоги, р.	501875	0	501875
ФОТ, р.	1505625	1204500	301125
Затраты на закупку спец. одежды, р.	33000	0	33000
Топливо, р.	80682666	80682666	0
Материальные затраты, р.	24400633,2	24400633,2	0
Амортизация, р.	1300000	130000	0
Итого затрат, р.	107921924,2	107587799,2	334125

Можно сделать вывод, что затраты на аутсорсинг ниже, чем на использование собственных сотрудников.

Оценим эффективность мероприятия по установке датчиков топлива.

Расходы на приобретение датчиков будут равны:

$$9 * 10000 = 90000 \text{ (р.)}$$

Для определения целесообразности внедрения инвестиционного проекта необходимо проанализировать показатели эффективности на протяжении трех лет, что соответствует периоду использования техники. (таблица № 8).

Составляющие нормы дисконта охватывают следующие элементы:

- ставка рефинансирования на уровне – 5,5%;
- уровень инфляции – 4,5%;
- уровень рисков – 4%.

Информация, требуемая для оценки результативности реализации инициативы по монтажу топливных датчиков в резервуарах автомобилей, будут предоставлены в таблице №8.

По проекту ожидается чистый дисконтированный доход в размере 1292265 р., срок окупаемости составит 0,24 года. Индекс доходности инвестиций равен 14,36, что означает, что каждый вложенный рубль приносит предприятию дополнительную прибыль в размере [10] 14,36 р. Таким образом, целесообразно реализовать данный проект.

Таблица 8 – Критерии эффективности реализации инициативы по монтажу топливных сенсоров в баках транспортных средств

Индикаторы	2024	2025	2026
Экономия расходов на логистику р.	598500	598500	598500
Средства, вложенные в покупку датчиков в рублях, р.	90000	-	-
Денежные потоки, руб.	508500	598500	598500
Ставка дисконта (при уровне дисконта 15%)	0,87	0,76	0,66
Дисконтированные денежные потоки, р.	442395	454860	395010
Дисконтированные денежные потоки с накопленной суммой, р.	442395	897255	1292265
Чистая дисконтированная прибыль, р.	1292265		
Время окупаемости в годах	0,24		
Индекс доходности инвестиций	14,36		

Таким образом, целесообразно реализовать данный проект.

Проанализируем результаты внедрения метода по оптимизации расходов на ремонт и автозапчасти, при внедрении ежемесячного

технического обслуживания и ремонта автотранспорта.

Годовая стоимость технического обслуживания одного автотранспортного средства составит 100 000 р., что приведет к общим затратам:

$$100000 * 9 = 900000 \text{ (р.)}$$

Участие в данном мероприятии приведет к уменьшению числа необходимых ремонтов на 20 единиц, что, по оценкам экспертов, позволит сэкономить средства. Учитывая стоимость одного ремонта в размере 90000 рублей, общая экономия составит:

$$20 * 90000 = 1800000 \text{ (р.)}$$

Представлены параметры результативности реализации проекта, ориентированного на уменьшение расходов на обслуживание и комплектующие через регулярное техническое обслуживание автомобилей [6]. Данные показатели за период с 2024 по 2026 год представлены в таблице №9.

Таблица 9 – Критерии результативности выполнения инициативы, ориентированной на уменьшение затрат на обслуживание и комплектующие, посредством проведения регулярного технического обслуживания [6]

Показатели	2024	2025	2026
Экономия расходов на ремонт и запчасти, р.	1800000	1800000	1800000
Финансовые вложения в оплату услуг сервисного провайдера	900000	900000	900000
Денежные потоки, руб.	900000	900000	100000

Продолжение таблицы 9

Показатели	2024	2025	2026
Ставка дисконта (при уровне дисконта 15%)	0,87	0,76	0,66
Дисконтированные денежные потоки, р.	783000	684000	594000
Чистая дисконтированная прибыль, р.	2061000		
Время окупаемости в годах	1,14		
Индекс доходности инвестиций	0,76		

Полученная [11] от проекта чистая дисконтированная прибыль составляет 20 610 000 р., что позволяет окупить инвестиции в проект за 1,14 года. Индекс доходности инвестиций равен 0,76, что означает, что каждый вложенный рубль принесет компании дополнительную прибыль в размере 0,76 к., что подтверждает целесообразность реализации данного проекта.

Оценим, насколько целесообразно будет уменьшение затрат на зарплату водителей при объединении их обязанностей с функциями экспедитора. Сумма выплаты водителю [6] за экспедирование составит 15000 р. Заработная плата экспедитора составляет 45000 р.

Доплачивать за экспедирование планируется 7 водителям. Из чего следует, что дополнительные затраты на водителей составят:

$$15000 * 5 \text{ водителей} * 12 \text{ месяцев} = 900000 \text{ р.}$$

Общие затраты на экспедиторов составляют:

$$7 * 45000 * 12 = 3780000 \text{ р.}$$

Экономия за дополнительную оплату вместо оплаты экспедиторам составит:

$$3780000 - 900000 = 2880000 \text{ р.}$$

Таблица 10 - Оценка эффективности внедрения мероприятия по объединению функций экспедиторов и водителей

Показатели	Значения р.
Заработная плата экспедиторов	3780000
Доплаты водителям за совмещение функций экспедиторов	900000
Экономия издержек	2888000

В итоге снижение расходов за счет объединения функций экспедиторов и водителей составит 28880000 р.

Итоговые расчеты по сокращению расходов в результате внедрения мероприятий в таблице № 10.

Таблица 11 - Расчет снижения затрат от внедрения проектов по оптимизации в ООО [10] «ДНС Ритейл»

Проект	Размер экономии издержек, р.	Процент %
Внешнее предоставление услуг	64125	1,5
Размер датчиков уровня топлива в а/м	598500	13,5
Осуществление тех. обслуживания а/м	900000	20,2
Совмещение должностей	2888000	64,80
Итого	4450625	100

Подведя итог данного мероприятия по улучшению и внедрению новых способов улучшения и экономии.

Мы наблюдаем, что при внедрении внешних услуг экономия составляет 1,5%.

Хотя эта цифра может показаться незначительной, сэкономленные средства можно направить на дальнейшее улучшение процессов. Самое выгодное мероприятие у нас получилось по внедрению совмещения должностей, данное мероприятие нам позволило сэкономить более 64%.

В целом, применение указанных методов и стратегий позволяет организациям не только быть конкурентоспособными на рынке, но и обеспечить устойчивый рост и развитие в условиях современной экономической среды.

Следовательно, исходя из проведенных расчетов, можно сделать заключение о значительной эффективности реализации предложенных мероприятий в операционной деятельности ООО «ДНС–Ритейл [10].

Заключение

Разработка мероприятий по сокращению трансформационных затрат на основе функционально-стоимостного анализа представляет собой важную задачу для современных организаций, стремящихся к оптимизации своей деятельности и повышению конкурентоспособности. Применение различных методов и стратегий, таких как оптимизация производственных процессов, внедрение новых технологий и разработка инновационной продукции, является необходимым шагом для достижения существенного снижения издержек и повышения эффективности бизнеса.

Функционально-стоимостный анализ позволяет выявить ключевые функции продукции или услуги, определить их стоимость и эффективность. Этот подход позволяет организациям более глубоко понять структуру своих издержек и выявить потенциальные области оптимизации.

Оптимизация производственных процессов является одним из основных методов снижения трансформационных затрат. Путем анализа и улучшения каждого этапа производственного цикла можно выявить и устранить излишние операции, улучшить использование ресурсов и сократить время производства.

Внедрение новых технологий также играет важную роль в сокращении издержек. Современные технологии позволяют автоматизировать процессы, увеличить производительность труда, снизить расходы на энергию и сырье, что в итоге приводит к снижению общих затрат на производство.

Разработка инновационной продукции способствует не только расширению ассортимента и улучшению качества продукции, но и оптимизации затрат. Инновационные продукты могут быть более экономичными в производстве, что позволяет снизить затраты на материалы, труд и другие ресурсы.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Бабурина О. Н. Экономическая безопасность. М.: Юрайт, 2024. 317 с.
2. Борисов Е.Ф., Петров А.А., Березкина Т.Е. Экономика. Учебник для бакалавров. М.: Проспект, 2023. 272 с.
3. Винокур М.Е. Организация производства и менеджмент. Учебно-методический комплекс. М.: Проспект, 2023. 168 с.
4. Гребенников П.И. Экономика. Учебник для академического бакалавриата. СПб.: Питер, 2022. 384 с.
5. Деньгов В. В. Микроэкономика в 2 томах. Комплект их 2-ух книг. М.: Юрайт, 2023. 411 с.
6. Кондраков Н.П. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М. 305 с
7. Международные рынки/Под редакцией М.А. Эскиндарова, Е.А. Звоновой. М.: Юрайт, 2024 г. 222 с.
8. Никитина Е.Б. Функционально-стоимостный анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие / Никитина Е. Б.; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2021. – 2,01 Мб; 100 с. – Режим доступа: www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/nikitinafunkcionalno-stoimostnyj-analiz.pdf
9. Новашина Т.С. Экономика и финансы организации: Учебник 3-е издание. М.: Издательский Дом Синергия, 2023. 162 с.
10. Сысоева Е.Ф, Барабанов А.И., Гаврилова А.Н. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. М.: КноРус, 2023. 498 с.
11. Уланова О.И. Макроэкономика. Учебное пособие для вузов, 2-е издание. М.: Лань, 2024. 224 с.
12. Управление знаниями в организации / под ред. Уринцова А.И. М.: Юрайт, 2023. 255 с.

13. Шеремет А.Д., Ковалев А.П. Функционально-стоимостный анализ. М.: Проспект, 2022. 208 с.
14. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник / [Н. В. Войтоловский и др.]. М.: Юрайт, 2023. 507 с.
15. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Под общ.ред. д. т. н., проф. Миротина Л.Б. М.: Издательство «Экзамен», 2024. 448 с.
16. Якупов И. Ф. Основные принципы и методы управления издержками на производство продукции / Якупов И. Ф. // Проблемы современной экономики: материалы II междунар. науч. конф. (г. Челябинск, октябрь). Челябинск.: Два комсомольца, 2023. С. 131—134.
17. Ganeeva, L. D. Third-party logistics during the sport competition / L. D. Ganeeva, N. Yu. Melnikova, A. M. Varichev // Economy and Business: Theory and Practice. — 2023. — No. 4-1(98). — P. 68-71. — DOI 10.24412/2411-04502023-4-1-68-71.
18. Jin, B. Analysis of influential factors and response strategies of international logistics in the context of «Belt and Road» Policy / B. Jin // Etnosocium (multinational society). — 2023. — No. 10(184). — P. 176-183.
19. Samiyeva, G. T. Assessment of logistics efficiency and value of supply chains on the way of the New Silk Road countries in the context of the «Belt - Road» megaproject / G. T. Samiyeva, A. S. Koichubayev, B. S. Tolysbaev // — 2022. — No. 4. — P. 185-192.
20. Sokolov, V. N. Humanitarian and political factors of the operational environment of spatial logistics in the context of a multipolar transition: problem statement / V. N. Sokolov // Asia-Pacific Journal of Marine Science & Education. — 2023. — Vol. 13, No. 1. — P. 98-114.
21. Vorobyov, K. V. The relationship between marketing and logistics in the virtual companies: the logistics marketing / K. V. Vorobyov // Horizons of Economics. — 2023. — No. 6(80). — P. 120-123.