

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии

Обучающийся Я.М. Лобанова
(Инициалы Фамилия) личная подпись

Руководитель д-р. экон. наук, профессор Д.Л. Савенков
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Цель работы – исследовать теоретические и методические аспекты логистики снабжения, изучить логистическую деятельность предприятия ООО «МКТ», оценить ее эффективность, предложить и обосновать мероприятия по совершенствованию логистики снабжения.

Исследование было также основано на нормативных и законодательных актах, а также статистической и бухгалтерской отчетности предприятия. В процессе подготовки выпускной квалификационной работы были применены следующие методы исследования: сравнительный анализ, SWOT-анализ, комплексный анализ эффективности хозяйственной деятельности и метод экспертной оценки.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию логистики снабжения предприятия на примере ООО «МКТ».

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, 3 раздела, заключение и список использованных источников.

Первый раздел посвящен исследованию теоретических основ логистики снабжения. В нем раскрывается понятийный аппарат данной дисциплины, определяются ее сущность, целевые установки и функциональное наполнение, а также рассматриваются методы анализа и оценки эффективности логистической деятельности.

Основой второго раздела выступает комплексный анализ практики логистики снабжения в ООО «МКТ». Данный раздел структурирован на два подраздела: первый дает общую характеристику предприятия, второй – фокусируется на оценке существующей системы снабжения.

Третий раздел носит прикладной характер и состоит из двух частей: разработки рекомендаций по совершенствованию логистики снабжения исследуемой организации и расчета экономической или операционной эффективности предложенных улучшений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управления снабжением на предприятии	7
1.1 Понятие, сущность и функции снабжения на предприятии.....	7
1.2 Подходы к организации и управлению снабжением на предприятии ..	12
2 Анализ управления снабжением на предприятии ООО «МКТ»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МКТ»	21
2.2 Оценка организации и управления снабжением на предприятии	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии ООО «МКТ»	48
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии.....	48
3.2 Оценка эффективности мероприятий	60
Заключение	64
Список используемой литературы и используемых источников.....	66

Введение

Актуальность исследования мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии обусловлена комплексом значимых факторов.

Оптимизированная система снабжения выступает ключевым условием обеспечения процессной устойчивости производства и соблюдения сроков поставки продукции/услуг конечному потребителю. Ее эффективное функционирование позитивно влияет на такие аспекты, как: закупочная деятельность, складские операции, транспортная логистика и управление материальными потоками, что в совокупности ведет к росту общей операционной эффективности предприятия и усилению его рыночных конкурентных преимуществ.

Компетентное администрирование снабженческой цепочкой позволяет минимизировать издержки, порождаемые срывами поставок, недостаточным сервисным уровнем, излишками товарно-материальных ценностей и нерациональной эксплуатацией активов. Кроме того, рационализация логистических процедур создает предпосылки для снижения затрат на транспортировку и складирование, что приобретает особую значимость в условиях обострения конкуренции и роста стоимости ресурсов и логистических услуг.

Результативная организация снабжения обеспечивает соблюдение требований клиентов по срокам и объемам поставок. За счет оперативного реагирования, точного планирования потребности, совершенствования методов инвентаризации и гибкой адаптации к рыночной динамике, компания получает возможность более адекватно прогнозировать и закрывать потребительские запросы, повышая тем самым лояльность клиентской базы и улучшая показатели удовлетворенности качеством сервиса.

С учетом растущих экономических требований и усиленного внимания к устойчивому развитию, организация системы снабжения приобретает особое

значение. Рациональное планирование логистических операций помогает также сократить выбросы и отходы, эффективно использовать ресурсы, оптимизировать маршруты и минимизировать негативное воздействие на окружающую среду.

Таким образом, вопрос организации системы снабжения остается актуальным для современных компаний. В условиях быстроменяющегося рынка и растущих требований к эффективности, конкурентоспособности, устойчивому развитию и удовлетворению клиентских потребностей, качественное управление логистическими процессами становится критически важным фактором успеха.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является логистика снабжения предприятия, ее анализ и пути совершенствования.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает предприятие ООО «МКТ».

Цель работы – исследовать теоретические и методические аспекты логистики снабжения, изучить логистическую деятельность предприятия ООО «МКТ», оценить ее эффективность, предложить и обосновать мероприятия по совершенствованию логистики снабжения.

Задачи данной работы:

- рассмотреть теоретические основы логистики снабжения на предприятии, функции и методы ее организации;
- провести анализ организационно-экономической деятельности предприятия ООО «МКТ»;
- провести анализ логистики снабжения на предприятии ООО «МКТ» и оценка ее эффективности;
- выявить проблемы логистики снабжения на предприятии ООО «МКТ»;

- разработать рекомендации по совершенствованию и повышению эффективности логистики снабжения организации, а также оценка эффективности разработанных рекомендаций.

В рамках данного исследования были изучены труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области логистики, таких как Мате Э., Мэдж Д., Тиксье Д., Аникин Б.А., Балобанов А.О., Гаджинский А.М. и Неруш Ю.М., а также научные статьи, опубликованные в открытых электронных журналах.

Исследование опиралось на нормативные и законодательные акты, статистические данные и бухгалтерскую отчетность предприятия. В ходе подготовки работы были использованы различные методы исследования, включая сравнительный анализ, SWOT-анализ, комплексный анализ эффективности хозяйственной деятельности и метод экспертной оценки.

Практическая значимость данной работы заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию логистики снабжения на примере конкретного предприятия - ООО «МКТ». Это позволяет не только углубить теоретические знания в области логистики, но и предложить конкретные решения для улучшения логистических процессов на предприятии.

Структура выпускной квалификационной работы включает в себя введение, 3 раздела, заключение и список использованных источников.

Первый раздел раскрывает теоретические основы логистики снабжения. Раздел включает в себя понятие логистики снабжения, ее сущность, задачи и функции, а также методы анализа и оценки эффективности логистической деятельности.

Второй раздел - анализ логистики на предприятии ООО «МКТ». Раздел содержит два подраздела, которые включают в себя общую характеристику предприятия и анализ логистики снабжения на предприятии.

Третий раздел содержит два подраздела, которые представляют собой разработку рекомендаций по совершенствованию логистики снабжения организации и оценку ее эффективности.

1 Теоретические основы управления снабжением на предприятии

1.1 Понятие, сущность и функции снабжения на предприятии

Система снабжения выступает одной из ключевых компонентов логистической инфраструктуры предприятия. Основной ее функцией является обеспечение непрерывного и эффективного потока «товаров и материалов для производственного процесса, а также управление их распределением на склады и доставка готовой продукции клиентам» [2, с. 90]. Основные этапы снабжения включают планирование ресурсных потребностей, поиск и отбор поставщиков, организацию поставок, контроль и управление запасами и доставку товаров с контролем за качеством.

«Главная задача системы снабжения заключается в оптимизации процессов поставок и поддержании непрерывности производства. Это требует тщательного анализа объемов и сроков поставок, выбора надежных поставщиков, согласования условий поставок и контрактов, а также создания рациональной системы складирования и учета товаров» [5, с. 112].

«Закупки – это деятельность, связанная с поиском поставщиков, доставкой, получением, хранением и предпродажной подготовкой продукции. Любое предприятие, промышленное или торговое, где работают с материальными потоками, оказывает услуги (услуги снабжения) по закупке, доставке и временному хранению предметов труда (сырья, полуфабрикатов и товаров народного потребления)» [4, с. 98].

Логистика снабжения является функцией логистики закупок. «Логистика закупок – это управление материальными потоками в процессе обеспечения материальными и товарными ресурсами производственных и торговых предприятий, которые взаимосвязаны и скоординированы с процессами производства и сбыта собственных предприятий и предприятий-поставщиков» [9, с. 23].

«Управление материалопотоками на этапе интеграции продукции в логистическую цепочку предприятия, выполняемое подсистемой закупок, имеет свои характерные черты, объясняющие, почему закупочная логистика выделяется как отдельное направление в логистических исследованиях. В любом предприятии, будь то производственное или торговое, где происходит обработка материальных потоков, существует служба снабжения, ответственная за закупку, транспортировку и временное хранение материалов: сырья, полуфабрикатов и изделий народного потребления. Деятельность этой службы рассматривается на трех уровнях, поскольку служба снабжения выполняет» [11, с. 137]:

- «элементом, обеспечивающим связи и реализацию целей логистической системы, в которую входит предприятие, рассматриваемое как звено цепи поставок;
- элементом микро логистической системы, т. е. одним из подразделений предприятия, обеспечивающим реализацию целей этого предприятия;
- самостоятельной системой, имеющей элементы, структуру и самостоятельные цели» [7, с. 114].

«Основная цель логистики снабжения заключается в «удовлетворении потребностей производства или торговых предприятий материалами или товарами с максимально возможной экономической эффективностью» [1, с. 146].

Цели отдела закупок любого предприятия:

- «приобретать товар по наиболее выгодной цене;
- поддерживать высокую оборачиваемость товарных запасов;
- гарантировать доставку товаров на фирму;
- приобретать товар наилучшего качества;
- взаимодействовать только с надежными поставщиками;

- поддерживать доброжелательные партнерские отношения с надежными поставщиками;
- снижать долю расходов на закупки в общих логистических издержках;
- вести эффективный автоматизированный учёт приобретаемых товаров и поддерживать другие информационные системы компании» [12, с. 75].

Приоритеты в реализации целей каждая компания определяет, исходя из экономической обстановки. Так, в условиях товарного дефицита компании сосредотачиваются на надежности поставок, тогда как в периоды избытка товаров важно поддерживать оптимальный уровень товарооборота с минимальными вложениями в запасы. Логистика цепей поставок начинается с подсистемы снабжения, основной целью которой является координация потоков материалов и услуг для гарантированной обеспеченности предприятий необходимыми ресурсами и услугами [8]. В конечном счете закупочная деятельность направлена на гарантированное обеспечение предприятия материалами нужного качества, в надлежащем количестве, в нужное время, от надежных поставщиков, по конкурентоспособным ценам и с высоким уровнем сервиса. Все задачи, относящиеся к логистике снабжения, систематически представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Задачи логистики снабжения [11]

Задачи	Характеристика
Определение потребности в материальных ресурсах	«В процессе определения потребности в материальных ресурсах необходимо идентифицировать внутрифирменных потребителей материальных ресурсов. Затем выполняется расчет потребности в материальных ресурсах. При этом устанавливаются требования к весу, размеру и другим параметрам поставок, а также к сервису поставок. Далее разрабатываются планы-графики и спецификации на каждую позицию номенклатуры и номенклатурные группы. Для потребляемых материальных ресурсов может решаться задача «Make or buy»» [12, с. 75].

Продолжение таблицы 1

Задачи	Характеристика
Исследование рынка закупок	«Исследование рынка закупок начинают с анализа поведения рынка поставщиков. При этом необходимо идентифицировать всех возможных поставщиков по непосредственным рынкам, рынкам заменителей и новым рынкам. Далее следует предварительная оценка всех возможных источников закупаемых материальных ресурсов, а также анализ рисков, связанных с выходом на конкретный рынок» [12, с. 75]
Выбор поставщиков	«Включает поиск информации о поставщиках, создание банка данных о поставщиках, поиск оптимального поставщика, оценку результатов работы с выбранными поставщиками» [12, с. 75]
Осуществление закупок	«Реализация данной функции начинается с проведения переговоров, которые должны завершиться оформлением договорных отношений, т.е. заключением контракта. Договорные отношения формируют хозяйствственные связи, рационализация которых также является задачей логистики. Осуществление закупок включает в себя выбор метода закупок, разработку условий поставки и оплаты, а также организацию транспортировки материальных ресурсов. При этом составляются графики поставки, осуществляется экспедирование, возможно, организуются таможенные процедуры. Завершаются закупки организацией приемного контроля» [12, с. 75]
Контроль поставок	«Одной из значимых задач контроля поставок является контроль качества поставки, т.е. учет количества рекламаций и брака. Контроль поставок включает в себя также отслеживание сроков поставки (количество ранних поставок или опозданий), отслеживание сроков оформления заказа, сроков транспортировки, а также контроль состояния запасов материальных ресурсов» [12, с. 75]
Подготовка бюджета закупок	«Существенной частью закупочной деятельности являются экономические расчеты, так как необходимо точно знать, во что обходятся те или иные работы и решения. В рамках поведения экономических расчетов к задачам закупочной логистики следует отнести расчет издержек из-за дефицита материальных ресурсов» [12, с. 75]
Координация и системная взаимосвязь	«Координация и системная взаимосвязь закупок с производством, сбытом, складированием и транспортированием, а также с поставщиками. Это специфическая задача закупочной логистики, решаемая, как было отмечено выше, посредством организации системной взаимосвязи закупок с производством и сбытом, а также тесных взаимосвязей с поставщиками в области планирования, экономики, техники и технологии» [12, с. 75]

Основная задача логистики снабжения заключается в перемещении сырья, материалов и комплектующих с рынка закупок на предприятие, чтобы максимально удовлетворить производственные нужды по критериям времени, качества и количества с минимальными издержками.

Сфера логистики снабжения охватывает следующие подфункции процесса снабжения:

- «прием сырья, материалов и комплектующих изделий;
- контроль соответствия заказов и поставок по показателям точности ассортимента, количества и времени;

- размещение на разгрузку и погрузку в точно указанном в договоре месте» [10, с. 123].

Основная работа предприятия по закупкам товаров и материалов представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные виды деятельности отдела закупок [13]

«Поиск наиболее подходящих поставщиков является одним из краеугольных элементов закупочного процесса. Выбор поставщиков – это сложная и ответственная задача, ведь именно от них зачастую зависят как прибыльность, так и репутация компании» [14, с. 76].

«В логистике отношения с поставщиками должны строиться на следующих принципах:

- обращаться с поставщиками так же, как и с клиентами фирмы;
- не забывать демонстрировать общность интересов;
- знакомить поставщиков со своими задачами и быть в курсе его деловых операций;
- проявлять готовность помочь в случае возникновения проблем у поставщика;
- соблюдать принятые на себя обязательства;

– учитывать в деловой практике интересы поставщика» [29, с. 205].

Функционирование системы снабжения предприятия находится под постоянным воздействием множества факторов, традиционно подразделяемых на внешние и внутренние. Соотношение и значимость этих факторов подвержены постоянной трансформации. Для эффективного противодействия вызовам динамичной среды организация нуждается в оперативном доступе к достоверным данным, отражающим рыночную конъюнктуру, объемы спроса, ценовые тренды, состояние конкурентного поля и иные значимые показатели.

Наличие такой информационной базы служит основой для оперативной корректировки снабженческой стратегии и принятия взвешенных управленческих решений.

1.2 Подходы к организации и управлению снабжением на предприятии

Эффективное снабжение лежит в основе успешной логистики любой организации. Чтобы реализовать приоритетную цель бизнеса – максимизацию рентабельности – необходимо проводить системный мониторинг конъюнктуры рынка, исследовать потребности покупателей в товарах и услугах, а также результативно администрировать процессы снабжения. Данная методология обеспечивает рационализацию операционной деятельности, рост ее эффективности, что в перспективе ведет к укреплению позиций на рынке и улучшению финансовых результатов.

«Для предсказания и изучения спроса используются различные методы, такие как анализ данных товарооборота в рознице и опте, показателей общественного питания, товарных запасов и товарооборотаемости, а также реализованного и нереализованного спроса. Опросы покупателей также представляют собой ценную информацию относительно их предпочтений, пожеланий и замечаний по качеству и ассортименту продукции» [21, с. 133].

«Главной целью снабжения является обеспечение предприятия всеми необходимыми товарами, услугами и ресурсами должного качества при оптимальных затратах» [17, с. 44].

Кроме того, специалисты выделяют ряд важных задач снабжения:

- «определение уровня потребности в товарах с учетом текущего спроса;
- установление параметров поставок: сроков, частоты, объемов партий;
- обеспечение ритмичности и бесперебойности поставок;
- контроль выполнения условий договоров, включая сроки, ассортимент и качество товаров;
- формирование требований к постоянному обновлению ассортимента и включению новых товаров в закупочные партии» [15, с. 81].

«Эффективное управление снабжением позволяет минимизировать издержки, связанные с управлением запасами, и улучшить уровень клиентского обслуживания» [18, с. 148]. Функциональный цикл закупочной логистики, подробно изложенный в таблице 2, включает в себя семь последовательных этапов.

Таблица 2 – Этапы функционального цикла закупочной логистики

Этап	Содержание
План производства на период	«Руководителем предприятия ставится задача по определению номенклатуры и объемов компонентов снабжения, необходимых для производства продукции или услуг предприятием в том или ином периоде времени. Основная задача данного этапа – точность расчетов объемов ТМЦ» [19, с. 61]
Выбор поставщиков	«Производится на основе результатов анализа конкурентных цен рынка. При этом специалист применяет к поставщикам условия правил «7R»» [19, с. 61]
Согласование условий, заключение коммерческого договора и оплата договорной стоимости.	«При разработке коммерческого договора необходимо руководствоваться следующими правилами: детализировать условия договора для исключения их двоякого толкования; согласовывать условия с партнером в формате обоюдного учета интересов; оперативно вносить изменения в действующий договор посредством дополнительных соглашений к нему» [19, с. 61]
Отгрузка компонентов снабжения поставщиком	«На транспорт покупателя (предприятия) или на собственный транспорт для дальнейшего транспортирования в адрес покупателя, при этом покупатель оплачивает дополнительно стоимость доставки, также стоимость доставки может быть включена в стоимость компонентов снабжения» [19, с. 61]

Продолжение таблицы 2

Этап	Содержание
Движение внешнего материального потока	«Физическое перемещение ТМЦ со склада продавца на склад предприятия соответственно транспортном предприятия (самовывоз) или продавца» [19, с. 61]
Разгрузка ТМЦ с т/с	«Разгрузка ТМЦ, прибывших на склад предприятия, и размещение ТМЦ на складе предприятия под определенные условия хранения» [19, с. 61]
ЛС приводится в готовность	«Для осуществления очередного цикла закупочной логистики» [19, с. 61]

Последовательность действий при организации закупочной деятельности представлена на рисунке 2.

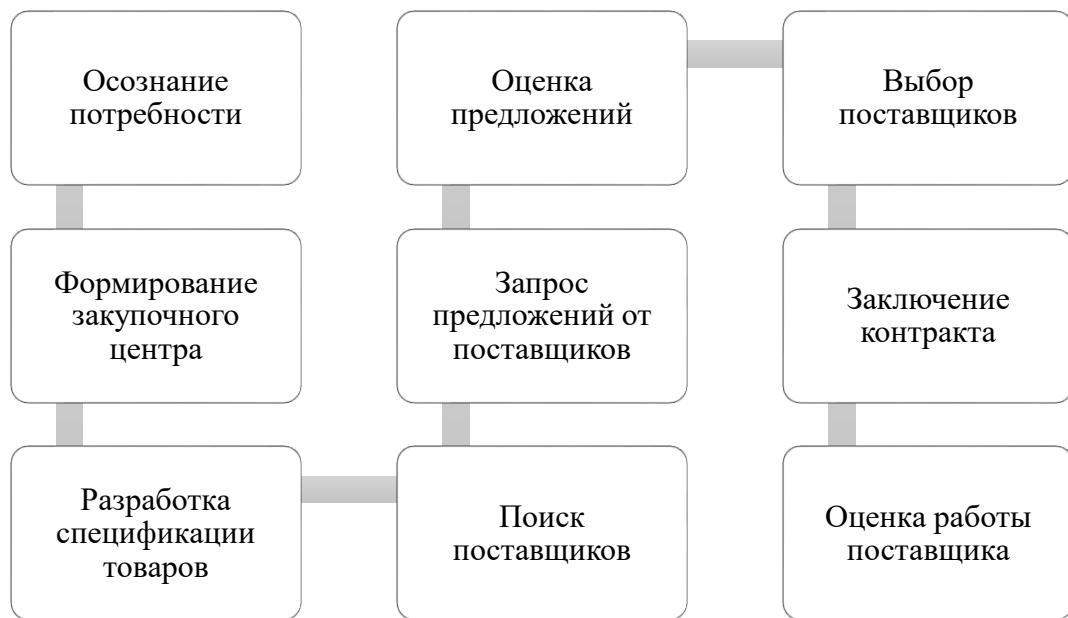


Рисунок 2 – Последовательность действий при организации закупочной деятельности [28]

«Предварительные операции, закупочной деятельности, как описывают многие специалисты в своих работах, включают в себя элементы (звенья) системы закупок в определенной упорядоченности составляют цепь поставок:

- исследование уровня покупательского спроса;
- анализ источников поступления товаров и их поставщиков;
- формирование заявок и заказов для поставщиков;

- разработку основных требований, предъявляемым к поставщикам и условиям поставки» [16, с. 226].

«К собственно-закупочным операциям можно отнести:

- процесс заключения договоров и разовых сделок, на основании которых осуществляется поставка товаров;
- уточнение полного ассортимента предлагаемых данным поставщиком товаров;
- приемку товаров и осуществление их оплаты.

К заключительным операциям по закупкам относят:

- ведение оперативного учета выполнения договорных условий по поставкам;
- формирование и предъявление штрафных санкций в случае выявления нарушений условий договора поставки;
- осуществление контроля за ведением закупочной деятельности» [20, с. 107].

Основой экономической действенности логистической цепочки поставок является приобретение необходимых материальных ресурсов любого предприятия, соответствующих заданному качеству и закупаемых по наименьшей возможной стоимости. Хотя ценовой фактор играет центральную роль в анализе закупочного рынка, проведённого профилированными подразделениями компаний, важно также учитывать логистические издержки и сроки поставки [22].

Эффективность работы закупочной логистики в значительной мере зависит от эффективности самой логистической системы. Последняя представляет собой сложное экономическое понятие, которое отражает уровень работы системы закупок компании и её частей [27]. На этапе материально-технического снабжения эффективность характеризуется несколькими взаимосвязанными показателями, которые количественно выражают результативность действий различных подразделений в отношении затрат на использование их производственного потенциала.

К наиболее распространённым критериям оценки результативности закупочной логистики относятся:

- уровень обеспечения предприятия производственно-техническими ресурсами;
- оборачиваемость запасов компании;
- эффективность использования материальных ресурсов [23].

Чистая логистическая продукция, представляющая собой экономический показатель в логистике закупок, отражает вклад человеческого труда в производственный процесс, без материальной формы. Этот показатель определяется как разница между валовой продукцией и материальными затратами и может рассматриваться как своего рода прибавочная стоимость на этапе подготовки ресурсов к производству [24].

Деятельность снабжения предприятия невозможна без хороших отношений с надёжными поставщиками, от которых зависит наличие сырья, материалов, товаров и услуг. Даже самые маленькие офисы для эффективного функционирования нуждаются в помещениях, тепле, освещении, средствах связи и множестве других ресурсов. Ни одна компания, учреждение или предприятие не могут быть полностью автономными.

Закупочная деятельность сосредоточена на обеспечении компании сырьём, «товарами и услугами требуемого качества и количества в нужное время и место, от надёжных поставщиков и по доступным ценам. Поскольку закупочная деятельность это одна из важнейших функций компании, её эффективность имеет первостепенное значение» [30, с. 148].

Для комплексной оценки эффективности закупок рассматривается выполнение плана закупок с количественных и качественных позиций, бюджетных соответствий и экономии. Она также даёт представление о расходах на конкретные логистические операции. Такой мониторинг помогает и определить производительность отдела закупок, и выявить существующие проблемы.

Три ключевых показателя контроля работы отдела закупок это время, цена и надёжность поставщика. Временной фактор включает отслеживание задержек и их последствий, анализируя процент задержанных заказов и насколько эти задержки приводят к нехватке материалов. Показатель «цена» предполагает изучение стоимости приобретения продукции, особенно в сравнении с прогнозными, чтобы сохранить пределы закупочного бюджета [26].

Надежность поставщика определяется качеством и количеством товаров согласно договору, оценивается по таким параметрам, как процент просроченных или отказанных доставок, качество услуг перевозчиков, анализируется время в пути и число повреждённых грузов.

Эффективность работы службы снабжения обычно измеряется через сокращение издержек на закупки, уровень допустимого брака продукции, своевременность и полнота выполнения заказов, влияние ошибок на производство или обслуживание клиентов, степень изменения заказов по вине закупочного отдела, количество обработанных заявок, и расходы на транспортировку.

Для оценки эффективности закупочных операций необходимо провести детальный анализ и исследование управления товарными запасами и их оборачиваемостью.

Основная задача заключается в углублённом анализе этих показателей, чтобы эффективно спланировать закупочную деятельность предприятия:

- «проверка соответствия фактической величины товарных запасов и оборачиваемости продукции установленным критериям;
- исследование количества динамических товарных запасов и оборачиваемости;
- определение причин и исторических данных отклонения фактической величины товарных запасов и оборачиваемости от установленных норм;
- анализ состава запасов, разнообразия ассортимента и наличия или отсутствия устаревшей продукции;

– разработка плана действий по рационализации запасов и стимулированию товарооборота с целью высвобождения средств и более полного удовлетворения потребностей населения» [3, с. 31].

Методы расчета относительных показателей измерения состояния и эффективности использования товарных запасов показаны в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели эффективности использования товарных запасов [27]

Показатель	Методика расчета	Экономическое содержание показателя
Уровень обеспеченности товарооборота товарными запасами дней	$УЗ = \frac{3_{тек}}{T_{одн}}$, (1) «где Зтек - сумма товарных запасов на определенную дату, р.; Тдн – однодневный товарооборот, р. $T_{одн} = \frac{T_{тек}}{N_{ты}}$, (2) где Ттек – общий объем товарооборота на определенную дату, р.; Nдн – количество дней в периоде» [27, с. 138]	«Показывает, на сколько дней бесперебойной торговли торговая организация обеспечена товарными запасами при сложившихся условиях продажи и структуре товарооборота» [27, с. 138]
Товарооборотиваемость	$t_{об.з} = \frac{\overline{3}_{тек}}{T_{одн}}$ или $\frac{\overline{3}_{тек} * N_{одн}}{T_{тек}}$, (3) «где $\overline{3}_{тек}$ – средний товарный запас за анализируемый период, руб.» [27, с. 138]	«Показывает время, необходимое для полного обновления запаса, или срок, в течение которого товарные запасы находятся в сфере обращения» [27, с. 138]
Число оборотов товарных запасов	$N_{об.з} = \frac{m_{тек}}{3_{тек}}$ или $\frac{N_{одн}}{t_{об.з}}$ (4)	«Показывает, сколько оборотов совершил товарный запас за исследуемый период» [27, с. 138]
Запасоемкость	$3_e = \frac{\overline{3}_{тек}}{T_{тек}}$ (5)	«Характеризует величину товарных запасов на 1 р. товарооборота» [27, с. 138]
Степени реализации товарных ресурсов	$\mathcal{Э}_{ф_р} = \frac{T_{тек}}{П_{ост} + 3_{тек}}$, (6) «где Пост – объемы поступления товаров, руб.» [27, с. 138]	«Характеризует сумму товарооборота, полученную на каждый рубль, вложенный в товарные ресурсы» [27, с. 138]
Прибыльность товарных запасов	$П_з = \frac{П_p}{П_{ост} + 3_{тек}}$, (7) «где $П_p$ – прибыль от реализации товаров» [27, с. 138]	«Показывает сумму прибыли, полученной на каждый рубль средств, вложенных в товарные ресурсы» [27, с. 138]
Размер товарных запасов в днях оборота	$3_t = \frac{3}{T_{одн}} = \frac{3 * Д}{T}$, (8) «где 3 – размер товарных запасов на определенную дату; Тодн – однодневный товарооборот за рассматриваемый период; Т – объем товарооборота за рассматриваемый период; Д – количество дней в периоде» [27, с. 138]	«Показывает обеспеченность запасами на определенную дату и отображает на сколько дней хватит данного запаса» [27, с. 138]

Сокращение времени оборачиваемости товарных запасов позволяет розничным операторам минимизировать вложения в складские запасы. В обратной ситуации объем инвестиций в запасы неизбежно возрастает. В условиях современного рынка всесторонняя оценка поставщиков становится обязательной для оперативного выявления факторов, действующих на эффективность закупочной логистики. Так, многие российские предприятия фокусируются на базовых критериях отбора контрагентов: качестве продукции, цене, условиях поставки и отсрочке платежа, оставляя без внимания второстепенные параметры. Подобный подход чреват возникновением высоких затрат на хранение или дополнительных логистических издержек на складе, связанных, например, с установленным поставщиком минимальным объемом партии или его скоростью обработки заказов.

Существует много методик оценки поставщиков в закупочной логистике, некоторые из которых требуют обширной информации, что не всегда возможно. Поэтому оценка должна проводиться через комбинацию методов для достижения синергетического эффекта» [12, с. 93].

Анализ поставщиков предполагает выделение ключевых критериев с оценкой по шкале от 0 до 10, где 0 это полный провал, а 10 полное удовлетворение критериям. Каждому критерию приписывается коэффициент важности, который определяет значимость критериев для компании. Затем итоговые результаты и приоритеты перемножаются и суммируются, и поставщик с наибольшей суммой наиболее удовлетворяет потребности компании.

Значимой частью закупочной логистики является управление запасами, а их оборачиваемость ключевой показатель эффективности. Снижение этого показателя в динамике указывает на снижение капитала, вложенного в менее ликвидные активы.

«Организация закупочной логистики может осуществляться директором предприятия, коммерческим директором или начальником отдела снабжения, в зависимости от структуры управления компании. С развитием кооперации и

сотрудничества между участниками цепи поставок в бизнес-среде, ключевой функцией снабжения становится управление поставщиками» [26, с. 51].

Закупочная логистика выступает ключевым звеном в общей логистической архитектуре предприятия. Работа отдела снабжения детерминирует взаимодействие с прочими внутренними и внешними элементами логистической цепи, что напрямую сказывается на экономических результатах, качестве сервиса и прочих критически важных аспектах функционирования компании.

Оптимизация закупочных процессов, в особенности по высокозатратным категориям, способна стать источником значительной экономии. Параллельно данный процесс формирует аналитическую основу для проектирования эффективных организационных структур. Эта возможность особенно ценна для крупных холдингов, консолидирующих предприятия из различных географических регионов или сегментов цепочки создания стоимости. Такой подход позволяет интегрированным структурам совершенствовать свою внутреннюю организацию и достигать синергетического эффекта в масштабах всего объединения.

Стремление к операционной оптимизации, выражющееся в минимизации издержек и максимизации доходов, является естественной целью любой компании. Ключевым фактором достижения этой цели выступает результативность закупочной функции, которая непосредственно воздействует на конкурентный статус, деловую репутацию и долгосрочные траектории развития организации.

Повышение закупочной эффективности представляет собой не операционную задачу, а стратегический императив, способный трансформировать экономическую модель и обеспечить устойчивое конкурентное преимущество предприятия. Таким образом, отлаженная логистика закупок формирует фундамент для общей результативности бизнес-процессов.

2 Анализ управления снабжением на предприятии ООО «МКТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «МКТ»

Учрежденная в 2004 году, организация первоначально специализировалась на обработке стеклянных и зеркальных поверхностей, выполняя фигурную резку и полировку по индивидуальным размерам заказчиков. Впоследствии произошла эволюция сервисной линейки: к базовым услугам добавилось производство жалюзи и обширный ассортимент корпусной мебели (за исключением мягкой). Компания изготавливает шкафы разнообразных конструкций, гостиные стенки, модульные системы, подставки для аудио-видео аппаратуры, комоды и столы различного функционала. Ключевой принцип работы – воплощение в изделиях персональных запросов и творческих идей клиентов.

ООО «МКТ» представляет собой динамично развивающееся предприятие, ключевым направлением деятельности которого выступает изготовление корпусной мебели премиального качества. Компания принципиально строит производственный процесс на использовании натурального сырья и экологически безопасных материалов, что является фундаментом ее философии. Приоритетом для «МКТ» остается максимально точное воплощение индивидуальных запросов и пожеланий каждого заказчика, обеспечивая персонализированный подход к созданию интерьерных решений.

Юридически компания зарегистрирована по адресу: 445007, Самарская область, г. Тольятти, проезд Тупиковый, д. 34.

Для обеспечения высоких стандартов выпускаемой продукции ООО «МКТ» инвестировало в оснащение своих цехов передовым технологическим парком. Производственные линии укомплектованы высокопроизводительным оборудованием от признанных лидеров мебельной индустрии – ведущих производителей Италии и Германии. Это позволяет гарантировать не только точность и скорость изготовления, но и стабильность характеристик. Вся продукция компании проходит обязательную процедуру сертификации,

подтверждая соответствие действующим российским нормативам и требованиям государственных стандартов качества (ГОСТ).

Стратегическое видение ООО «МКТ» концентрируется на двух взаимосвязанных целях: устойчивом повышении уровня прибыльности и значительном расширении присутствия на рынке. Руководство компании убеждено, что достижение этих амбициозных задач напрямую способствует повышению потребительского качества жизни. Это реализуется через создание функциональной, эстетичной и экологичной мебели, которая формирует комфортную и гармоничную атмосферу в жилых пространствах клиентов. Для завоевания лидерских позиций в отрасли «МКТ» планирует систематически наращивать свою рыночную долю. Инструментами для этого станут:

- внедрение инновационных инструментов маркетинга и продаж: Использование современных digital-каналов продвижения, CRM-систем для управления клиентской базой, развитие дилерской сети;
- реализация гибкой и конкурентной ценовой политики: Разработка дифференцированных ценовых предложений для различных сегментов рынка, внедрение программ лояльности, обеспечение оптимального соотношения «цена-качество» для повышения доступности продукции широкому кругу потребителей без ущерба для ее свойств;
- непрерывное совершенствование клиентского сервиса: Построение долгосрочных отношений на основе доверия, оперативное реагирование на запросы, расширение гарантийных программ, послепродажное сопровождение.

Конкретные направления стратегического развития ООО «МКТ» включают в себя комплекс мер:

- оптимизация издержек: Постоянный поиск резервов для снижения себестоимости производства за счет рационализации логистики, эффективного управления запасами сырья и материалов, энергосберегающих технологий;

- рост производительности труда: Модернизация оборудования, внедрение бережливых производственных методик (Lean), повышение квалификации персонала;
- улучшение качества продукции: Ужесточение входного контроля материалов, усиление этапов промежуточного контроля на производстве, финальный аудит качества готовых изделий, сбор и анализ обратной связи от потребителей для корректировок;
- развитие сервисной экосистемы: Расширение спектра сопутствующих услуг (дизайн-проектирование, доставка «под ключ», сборка, послегарантийное обслуживание), повышение квалификации сервисных специалистов;
- технологическая модернизация: Активный поиск и интеграция инновационных решений в конструкцию мебели, производственные процессы (автоматизация, роботизация), используемые материалы и фурнитуру;
- формирование лояльного потребительского сообщества: Развитие программ лояльности, создание клубов клиентов, активная коммуникация через соцсети и информационные рассылки, организация мероприятий для покупателей, работа с отзывами и репутацией;
- инвестиции в человеческий капитал: Поддержание высокой мотивации сотрудников, развитие корпоративной культуры, привлечение и удержание талантливых специалистов.

Кадровый потенциал компании представлен квалифицированными специалистами, включая две производственно-монтажные бригады по корпусной мебели и двух дизайнеров-проектировщиков с экспертными знаниями в сфере интерьерного дизайна. Штатное расписание также включает: бухгалтерию, мастеров по обработке стеклянных и зеркальных изделий, сотрудников логистики и иной необходимый персонал. За время работы сформирован значительный экспертный потенциал в области удовлетворения клиентских запросов. Дизайнеры обеспечивают профессиональное

сопровождение на всех стадиях – от разработки мебели до ее доставки заказчику. Персонал обладает глубокой компетенцией в применяемых материалах и комплектующих. Характерными чертами коллектива являются стабильность и адаптивное расширение в соответствии с бизнес-задачами: либо путем введения новых штатных единиц, либо за счет привлечения ресурсов при росте заказной нагрузки.

Организационная модель управления ООО «МКТ» построена на основе линейно-функционального принципа. Данная структура предполагает наличие четко выделенных отделов, внутри которых действует строгая вертикаль подчинения по линейному типу. Каждый сотрудник имеет однозначно определенного непосредственного начальника в рамках своего структурного подразделения.

Высшее руководство компанией осуществляется двумя собственниками, которые задают стратегические ориентиры. Общая система управления характеризуется выраженной вертикальной иерархией. Это позволяет топ-менеджменту сохранять непосредственный контроль над принятием наиболее важных решений и обеспечивать оперативное прямое воздействие на нижестоящие уровни управления.

Ключевой особенностью распределения полномочий в ООО «МКТ» является сочетание линейных и функциональных связей. Линейные руководители (например, начальники цехов или производственных участков) обладают всей полнотой распорядительной власти и несут полную ответственность за результаты деятельности своих подразделений. Функциональные руководители (такие как финансовый директор, начальник отдела снабжения или руководитель HR-службы) наделены двойным статусом. Во-первых, по отношению к линейным руководителям других подразделений они реализуют функциональные полномочия, предоставляя методические рекомендации, консультации и осуществляя контроль за соблюдением стандартов и нормативов в своей специализированной области. Во-вторых, внутри собственных функциональных отделов они выступают как линейные

руководители, обладая всеми соответствующими правами и обязанностями в отношении своих непосредственных подчиненных.

Для компании характерна высокая степень централизации управления. Это выражается в том, что стратегические, финансовые и ключевые операционные решения принимаются преимущественно на верхнем уровне руководства. Такой подход обеспечивает единство командного курса и позволяет концентрировать ресурсы на приоритетных направлениях развития.

Важным инструментом оптимизации внутренних процессов и повышения ответственности персонала в ООО «МКТ» является разработка и внедрение детализированных должностных инструкций. Эти документы четко регламентируют обязанности, зоны ответственности и пределы полномочий для каждой должности, минимизируя дублирование функций и недопонимание.

Во главе компании стоит Генеральный директор, занимающий вершину управленческой вертикали. Он осуществляет общее стратегическое и оперативное руководство деятельностью предприятия, контролирует работу всех подразделений, утверждает планы и бюджеты, а также представляет интересы компании во внешней среде. Генеральный директор несет персональную ответственность перед учредителями за достижение компанией поставленных целей, ее финансово-экономические показатели и соответствие деятельности законодательным требованиям.

Непосредственное руководство основным направлением деятельности – производством – осуществляет Заместитель генерального директора по производству. В круг его ответственности входит организация и постоянный контроль за соблюдением технологических процессов изготовления мебели. Значительное внимание уделяется внедрению ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий, что является важным элементом стратегии компании и способствует повышению качества продукции и росту производительности труда. Заместитель директора по производству также управляет производственным персоналом и отвечает за эффективное

использование материальных ресурсов и оборудования в рамках своего направления.

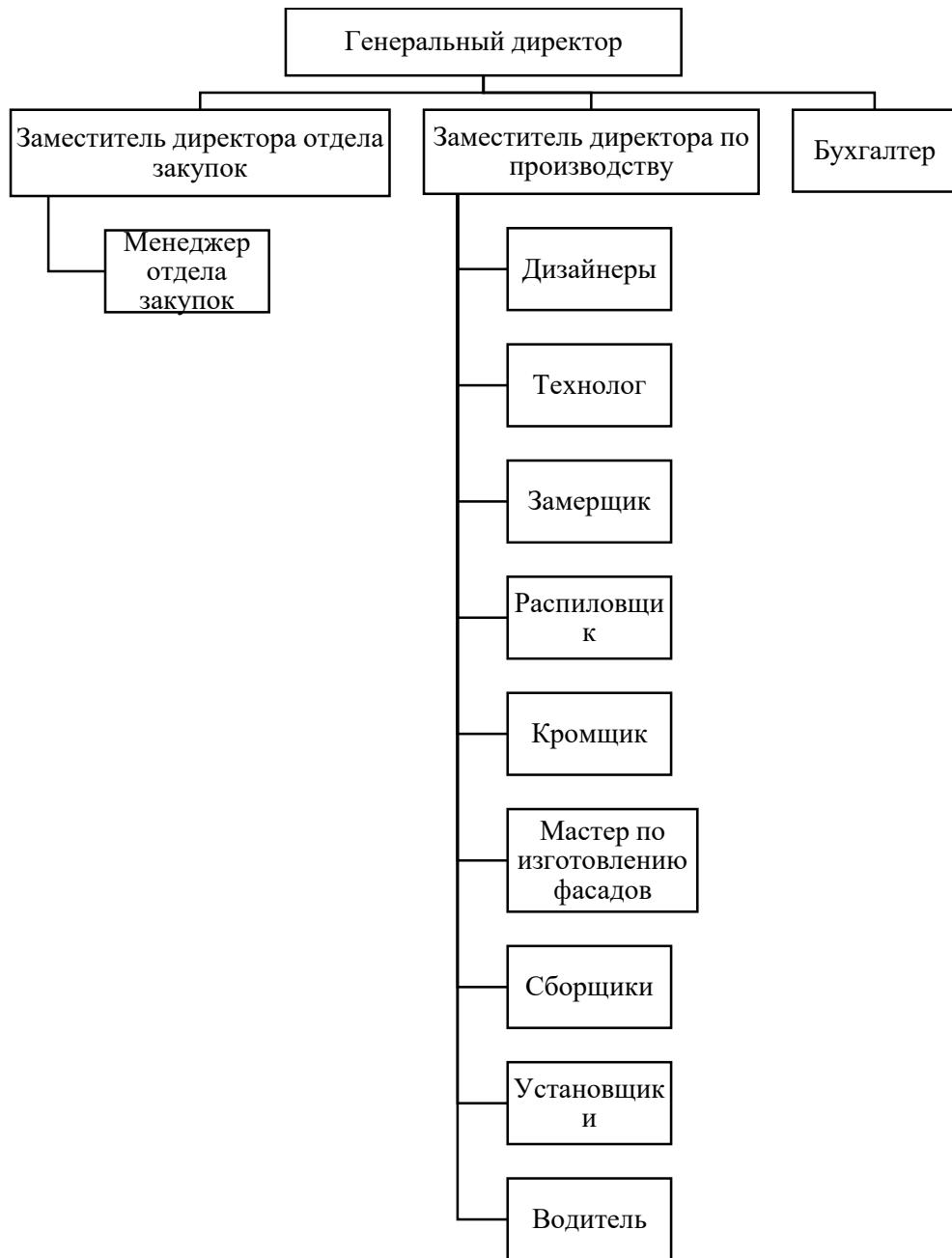


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО «МКТ»

ООО «МКТ» самостоятельно определяет свою организационную структуру, штатное расписание и формы оплаты труда с учётом законодательства. Условия труда и отдых работников, а также социальное

страхование регулируются действующим законодательством и внутренними правилами компании.

Ключевым элементом анализа хозяйственной деятельности является оценка финансового состояния и результатов предприятия. Динамика технико-экономических показателей представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ динамики технико-экономических показателей ООО «МКТ» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022г.	2023г.	2024г.	Отклонение 2023г. от 2022г.		Отклонение 2024г. от 2023г.	
				Сумма	%	Сумма	%
Выручка, тыс. руб.	3 782	3 779	3 493	-3	99,92	-286	92,43
Себестоимость, тыс. руб.	3 602	3 511	3 458	-91	97,47	-53	98,49
Валовая прибыль, тыс. руб.	180	268	35	88	148,89	-233	13,06
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	180	268	35	88	148,89	-233	13,06
Налог на прибыль, тыс. руб.	38	40	35	2	105,26	-5	87,50
Чистая прибыль, тыс. руб.	218	308	70	90	141,28	-238	22,73
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	124	95	73	-29	76,92	-23	76,32
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1 669	2 082	2 118	413	124,75	37	101,76
Рентабельность имущества, %	176,52	324,21	96,55	147,69	183,67	-227,66	29,78
Среднесписочная численность персонала, чел.	3	3	3	0	0,00	0	0,00
Средний размер оплаты труда, тыс. руб./чел.	35,60	44,41	45,19	8,81	124,75	0,78	101,76
Рентабельность продукции, %	5,00	7,63	1,01	2,64	152,75	-6,62	13,26
Рентабельность продаж, %	4,76	7,09	1,00	2,33	149,01	-6,09	14,13
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1 260,67	1 259,67	1 164,33	-1,00	99,92	-95,33	92,43

Общий объем произведенной и реализованной продукции предприятия ООО «МКТ» сократился за три года с 3 782 тыс. р. до 3 493 тыс. р. Во многом

это обусловлено слабым стремлением руководителя предприятия расширять бизнес.

На производство меньшего количества продукции потребовалось и меньшее количество затрат – себестоимость предприятия сократилась с 3 602 тыс. р. до 3 458 тыс. р. Но поскольку расходы ООО «МКТ» сокращаются меньшими темпами, валовая прибыль предприятия снизилась с 180 тыс. р. до 35 тыс. р.

Увеличение фонда оплаты труда в 2022-2024гг. обусловлено ростом заработной платы, поскольку численность работников ООО «МКТ» в анализируемом периоде неизменна и составляет три человека. Средняя заработная плата увеличилась с 35,60 тыс. р. в 2022г. до 45,19 тыс. р. в 2024г.

Несмотря на увеличение заработной платы, производительность труда за 2022-2024гг. на предприятии стала ниже.

В анализируемом периоде объем чистой прибыли снизился с 218 тыс. р. до 70 тыс. р., что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия ООО «МКТ». За три года на предприятии ООО «МКТ» снизилась эффективность производства мебельной продукции и рентабельность ее реализации.

Результаты детального анализа динамики ключевых технико-экономических индикаторов ООО «МКТ» за трехлетний период (2022-2024 гг.) свидетельствуют о формировании устойчивой негативной тенденции в эффективности хозяйственной деятельности предприятия. На протяжении указанного временного горизонта отчетливо прослеживается последовательное сокращение объемов выручки, что является тревожным сигналом для финансового состояния компании.

Проведенная диагностика факторов, влияющих на сбыт, позволяет выдвинуть гипотезу о наличии одной из существенных проблем, потенциально сдерживающих рост продаж: значительное накопление избыточных товарно-материальных запасов на складских площадях. Данная ситуация не только

связывает оборотные средства, но и может косвенно указывать на неоптимальность процессов снабжения или ошибки в прогнозировании спроса.

В свете выявленных тенденций и обозначенной проблемы складских остатков, первостепенной управленческой задачей для ООО «МКТ» становится необходимость глубокого пересмотра и всестороннего аудита системы закупочной деятельности. Тщательный анализ существующих процедур формирования заказов на материалы, управления поставками и контроля уровня запасов представляется критически важным шагом для устранения выявленных узких мест, оптимизации логистических издержек и восстановления позитивной динамики продаж.

2.2 Оценка организации и управления снабжением на предприятии

Процесс приобретения товарно-материальных ценностей (ТМЦ) представляет собой одну из ключевых операций в деятельности ООО «МКТ». Данная функция охватывает комплексный анализ потребности предприятия в сырье, материалах и товарах, глубокую проработку поставщиков на рынке, налаживание с ними взаимодействия, а также заключение договоров поставки и мониторинг их исполнения.

В структуре компании для реализации этих задач функционирует специализированный отдел. Его ключевая роль заключается в эффективной координации всех этапов материально-технического снабжения и закупочной деятельности, включая синхронизацию работы смежных подразделений.

Подразделение закупок занимает стратегически важную позицию в логистической цепи ООО «МКТ», гарантируя бесперебойное снабжение производства необходимыми ресурсами. Двусторонний характер информационных потоков в данной системе обеспечивает оперативность реагирования и открытость всех этапов работы.

Функционал отдела включает широкий перечень направлений. Сотрудники занимаются формированием и обработкой потребностей в

материальных активах для производственных нужд, разрабатывают и согласовывают коммерческие условия контрактов на поставку, проводят конкурентные процедуры отбора контрагентов и размещают заказы на требуемую продукцию, обеспечивая тем самым оптимизацию закупочной деятельности.

Кроме того, отдел закупок контролирует своевременную доставку товаров, обрабатывает счета от поставщиков, взаимодействует со складским хозяйством для эффективного управления запасами, проводит инвентаризации и управляет складскими остатками. При поступлении товаров сотрудники отдела осуществляют проверку количества и качества продукции, ведут учет перемещения товаров и работают в тесном контакте с другими отделами компании.

Отдел закупок также обеспечивает соблюдение норм безопасности и рабочего порядка, поддерживает качество работы согласно внутренним стандартам компании и разрабатывает предложения по улучшению своей деятельности. Таким образом, отдел закупок играет важнейшую роль в обеспечении эффективной работы ООО «МКТ».

Вопреки профессиональной организации, ключевой проблемой остается недостаток четких регламентов по объему и частоте заказов, что вызывает риск отсутствия запасов из-за спонтанных заказов по мере их исчерпания. Качество управления запасами зависит от загруженности менеджеров, что может повлиять на наличие продукции на складе.

Эффективность работы отдела оценивается по количеству финансовых остатков материалов на складе. Стремление свести излишки к минимуму важно, чтобы избежать финансовых потерь, однако полное отсутствие запасов также недопустимо, поскольку это может повлечь упущенную выгоду.

Оптимальная ситуация – доля остатков до 10% от материала на конец года. Это является критерием правильного планирования и управления объемами заказов. Статистика использования материалов в 2024 году представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Данные по использованию материалов в 2024 году

Группа материалов	Поступление, руб.	Использование в производстве, руб.	Остатки, руб.	Доля остатков в поступлении, %
Фанера	420 150,00	458 200,00	37 674,13	8,26
Ламинат	380 500,00	415 800,00	22 945,58	6,54
ХДФ	310 000,00	360 000,00	9 135,62	2,91
Акрил	290 200,00	312 500,00	13 558,90	4,76
Кромка ПВХ	340 000,00	371 500,00	24 644,06	7,41
Паркетная доска	235 000,00	275 800,00	4 480,86	1,96
Натуральный камень	320 000,00	341 800,00	29 360,26	9,09
Алюминий	275 000,00	301 000,00	18 323,52	6,54
Поликарбонат	125 000,00	140 000,00	14 653,42	12,28
Закаленное стекло	270 000,00	290 000,00	28 689,55	10,71
Крепежные изделия	540 000,00	581 000,00	44 040,39	8,26
Итого	3 505 850,00	3 847 600,00	247 506,29	7,09

Согласно данным таблицы 5, по итогам 2024 года значительная часть номенклатуры товарно-материальных ценностей (ТМЦ) предприятия характеризовалась уровнем остатков на конец периода, не превышающим установленные нормативные значения. Совокупный показатель складских остатков достиг отметки 7,09%, что заметно ниже предельно допустимого порога в 10%. Данный результат свидетельствует об эффективной организации закупочной деятельности: объемы поставок подвергаются тщательному прогнозированию, что минимизирует риск формирования избыточных запасов, предотвращает складские затруднения и сокращает расходы на хранение.

Вместе с тем, проведенный анализ выявил отдельные категории продукции, по которым наблюдалось превышение нормативного уровня остатков, в частности – закаленное стекло. Это обстоятельство диктует необходимость корректировки методики расчета объемов заказа по данным позициям, поскольку излишки могут являться следствием непрогнозируемого падения спроса.

Дополнительным фактором риска выступает практика централизованных закупок у единственного поставщика для нужд различных подразделений

компании. В ряде случаев это приводит к формированию консолидированного заказа с последующей его разбивкой на отдельные транши для отгрузки. Подобная схема работы может провоцировать рост транспортных расходов и увеличение затрат на проведение финансовых операций (банковские комиссии). Повышение уровня координации внутри закупочного подразделения позволит нивелировать указанные проблемы и оптимизировать непроизводительные издержки.

Хотя анализ остатков дает представление о точности расчета объемов заказов, он не полон без учета частоты отсутствия материалов на складе. Дни, в которые материалы отсутствуют, приводят к потере потенциальных доходов. Если такие потери делятся более 7 дней или затрагивают более 20% артикулов в течение месяца, это становится критической проблемой. Некоторые группы материалов имеют долю остатков всего 2-3%, и такие группы необходимо тщательно анализировать на предмет их отсутствия на складе.

За 2024 год был также проведен анализ дефицита материалов на складе за декабрь, результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Дни отсутствия материалов на складе ООО «МКТ» в декабре 2024 г.

Группа материалов	Максимальное количество дней	Количество отсутствующих артикулов единовременно	Всего артикулов	% отсутствующих артикулов
Фанера	2	50	1670	2,99
Ламинат	4	95	1225	7,75
ХДФ	10	180	846	21,27
Акрил	6	85	677	12,56
Кромка ПВХ	5	55	572	9,62
Паркетная доска	7	35	1278	2,74
Натуральный камень	8	110	1096	10,03
Алюминий	3	130	1092	11,90
Поликарбонат	5	170	832	20,45
Закаленное стекло	1	50	696	7,18
Крепежные изделия	9	360	3820	9,42

Анализ данных, представленных в таблице, указывает на эффективность закупочной стратегии ООО «МКТ» в большинстве товарных категорий. Соблюдение стандартов компании в расчете объемов заказов и управлении товарными запасами подтверждает успешность деятельности.

В 2024 году категория «Паркетная доска» продемонстрировала выдающиеся результаты. Остатки по этой категории составили всего 1,96%, а дефицит материала не превысил шести дней для 30 наименований, что соответствует лишь 2,74% от общего ассортимента.

В то же время, управление категорией «ХДФ» оказалось более сложным. Остатки по этой группе достигли 2,91%, и были выявлены случаи, когда сроки отсутствия на складе превысили допустимые нормы, затронув более 20% ассортимента. Это указывает на необходимость более строгого контроля и пересмотра стратегий заказа для данной группы товаров, чтобы улучшить эффективность управления запасами и минимизировать дефицит.

Анализ введения новых артикулов в ассортимент подчеркивает значимость регулярного обновления товарной линейки. Для этого были изучены данные, касающиеся обновления списка закупаемых материалов (представленные в таблице 7).

Таблица 7 – Обновление ассортимента ООО «МКТ» в 2022-2024 гг.

-	2022 г.	2023г.	2024 г.	Абсолютное изменение 2024/2022	Относительное изменение 2024/2022, %
Количество артикулов на начало периода	5 187	8 896	12 540	7 353	241,76
Удалено	732	1 203	2 450	1 718	334,70
Введено	4 441	4 847	3 900	-541	87,82

В 2023 году ООО «МКТ» продемонстрировало высочайшую активность в управлении ассортиментом материалов. В течение этого периода ассортимент расширился на 71,5%, что выразилось в добавлении 1203 новых позиций. В результате компания добилась рекордных показателей роста товарооборота и рентабельности за последние четыре года, что подчеркивает положительное

влияние эффективного управления ассортиментом на экономические результаты. Однако в 2024 году не удалось превзойти показатели прироста количества артикулов из-за ряда факторов. Так, менеджеры по закупкам были перегружены текущими задачами, что ограничило их возможности по управлению ассортиментом. Кроме того, ускоренное развитие рынка привело к необходимости более быстрого обновления линеек продуктов, что, в свою очередь, увеличило вывод товаров из ассортимента. Также сказалась необходимость снятия с продажи товаров в предыдущие периоды. Немаловажным фактором стало отсутствие автоматизации, поскольку недостаток программного обеспечения замедлил процесс добавления новых позиций в базу данных компании.

При анализе систем снабжения ООО «МКТ» важно учитывать наличие неликвидных материалов на складе, которые представляют собой запасы, долгое время не востребованные и включающие как сырье, так и готовую продукцию. Причины образования неликвидов могут быть разнообразными, включая ошибки при прогнозировании объемов закупок, нарушения в процессах складского хранения, невозможность обмена бракованных материалов с поставщиками, а также закупку материалов для новых товаров с неопределенным спросом.

На данный момент менеджеры по закупкам в ООО «МКТ» не принимают активных мер по утилизации неликвидных запасов. Структурный анализ поступления таких материалов представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Неликвидные материалы в структуре поступления

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение 2024/2022	Относительное изменение 2024/2022, %
Общий объем поставок, тыс. руб.	2150000	2,20000	3425000	1275000	159,30
Неликвидные запасы, тыс. руб.	58250	85200	122750	64500	210,73
Доля неликвида, %	2,71	3,38	3,58	0,87	132,10

В 2024 году ООО «МКТ» провело оптимизацию структуры закупок, исключив из нее множество артикулов, что положительно сказалось на снижении объема неликвидных материалов на складах. Благодаря этому доля неликвидных запасов остается в пределах нормы, не достигая критических значений. Продолжая тенденцию успешных результатов, продемонстрированных в 2023 году, компания сохраняет высокие показатели экономической эффективности.

Для поддержания конкурентоспособности на рынке ООО «МКТ» необходимо и дальше стремиться к минимизации доли неликвидных материалов. Сокращение их количества позволит существенно повысить эффективность использования складских площадей и снизить соответствующие издержки.

Немаловажным аспектом оценки эффективности снабжения является анализ количества возвратов поставщикам. Возвраты могут быть обусловлены различными факторами, такими как поставки бракованных товаров, ошибки в составе поставок, а также отказ клиентов от заказов. Результаты структурированного анализа возвратов по поставщикам за 2024 год представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Структура возвратов по поставщикам в 2024 г.

Поставщик	Количество случаев возврата	Сумма возвращенной продукции, тыс. руб.	Уровень возвратов, %
ООО «ПолимерПром»	5	9200	1,0
ООО «ПрофСтрой»	4	6500	0,9
ООО «КомплектСнаб»	9	12800	2,8
ООО «СтройКомплекс»	6	3800	1,2
ООО «ТехноРесурс»	7	3600	1,3
ООО «Профи Материалы»	12	4100	1,8
ООО «Снабжение Плюс»	8	550	0,3
ООО «Дерево Продукт»	4	1250	0,7
ООО «Регион-Строй»	2	600	0,4
АО «Монтаж Сервис»	7	1450	1,7
ООО «Архитектурные Решения»	8	480	0,9

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
Прочие поставщики	11	14300	2,4
Всего	83	58630	1,4

В ООО «МКТ» возвраты поставщикам производятся в исключительных случаях, когда невозможно реализовать товары со скидкой или осуществить их утилизацию, что обуславливает сравнительно низкую долю возвращенных товаров. Однако показатель возвратов является важным индикатором надежности поставщика, и регулярные возвраты из-за брака могут стать основанием для пересмотра сотрудничества. Анализ возвратов за 2024 год показал, что среди ключевых поставщиков наиболее проблемными оказались ООО «КомплектСнаб» и ООО «Профи Материалы».

При этом в ООО «МКТ» отсутствует механизм систематизации возвратов по их причинам, что затрудняет оценку надежности поставщиков, на основе имеющихся данных. Требуется улучшение интерфейса работы со снабжением, чтобы повысить эффективность взаимодействия с поставщиками. Сотрудники отдела закупок отвечают за надежность, развитие связей и укрепление отношений с поставщиками.

В 2024 году налоговая инспекция выявила недобросовестного поставщика среди контрагентов ООО «МКТ» в ходе плановой проверки, проводимой каждые три года. Претензии касались подлинности документов, что могло привести к отказу в вычете НДС и значительным убыткам. Для разрешения ситуации потребовалось вмешательство юристов и судебные разбирательства.

Эта проверка подчеркнула необходимость усиления мер по проверке и контролю контрагентов в ООО «МКТ», поскольку рост количества контрагентов может привести к повторным взаимодействиям с ненадежными поставщиками и значительным финансовым потерям.

Помимо управления ассортиментом и взаимодействия с поставщиками, отдел закупок в ООО «МКТ» также отвечает за управление запасами.

Закупочные менеджеры должны контролировать потребности, своевременно делать заказы в необходимом объеме, чтобы поддерживать оптимальный уровень запасов на складе и обеспечивать регулярность поставок.

На данный момент в ООО «МКТ» отсутствуют плановые графики завоза материалов, и менеджеры размещают заказы по мере необходимости, в среднем раз в месяц. Для определения необходимых объемов закупок используется отчет 1С «Анализ закупщика», в котором отражены данные о месячном использовании материалов, резервах, остатках на складе и других важных показателях. Расчет размера заказа осуществляется по формуле (9):

$$Q = S \times 90 + R - O - P - D \quad (9)$$

« Q – размер заказа;

S – среднедневные продажи с начала года;

R – резерв товаров;

O – остатки товаров на складе;

P – товары в приемке;

D – товары в пути» [12, с. 98].

В ООО «МКТ» используется формула для расчета оптимального размера заказа по каждому артикулу, основанная на трехмесячной потребности. Это позволяет поддерживать запас материалов на уровне двухмесячной потребности. Менеджер по закупкам использует эту формулу для определения необходимого количества материалов для заказа.

Доставка товаров от поставщиков осуществляется либо за счет поставщика, либо с использованием ресурсов самой компании. Доставка за счет поставщика часто используется дистрибуторами и мелкими компаниями. Организация доставки и обеспечение ритмичности поставок является задачей отдела логистики. Однако отсутствие четких планов и сроков доставок затрудняет создание равномерной цепочки поставок, что указывает на необходимость реорганизации системы заказов и координации закупок с

другими логистическими функциями компании.

Система снабжения в ООО «МКТ» позволяет точно рассчитывать размер заказов, но не всегда обеспечивает ритмичность поставок. Отсутствие планов и графиков поступления материалов на склад делает ритмичность и своевременность пополнения запасов зависимыми от того, насколько тщательно менеджер по закупкам отслеживает потребности. Для удобства многие менеджеры размещают заказы одновременно, что нарушает равномерность поставок.

Анализ эффективности организации снабжения был проведен на основе данных о количестве машин, доставлявших и забирающих материалы со склада за три месяца (последние месяцы каждого квартала). Результаты анализа представлены в таблице 10, что позволяет оценить эффективность организации снабжения и выявить потенциальные причины недостатков в работе склада.

Таблица 10 – График поступления и выбытия материалов со склада ООО «МКТ» за апрель, август и декабрь 2024 г.

Вид потока	Дата																									Итого	
	01	02	04	05	06	08	09	12	13	14	15	18	19	21	22	23	25	26	28	29	30						
	Количество отгруженных машин																										
Апрель																											
Входной			8	9	6			10	13	8		12	11						7	12						96	
Выходной	10		2	5		9		1		10	7		2	9	11				16	8						90	
Август																											
Входной	15	1	13			9	13				5	8	11					14	3							92	
Выходной	2	20				4		17				7	6				15		12		2	6				91	
Декабрь																											
Входной	9	4				12	8	3			14	2					16	7		10	3						88
Выходной	10					7	16				8	15			13	4	5			9	5						92

Согласно данным таблицы 10, прибытие и отправка грузов со склада ООО «МКТ» происходят нерегулярно. В некоторые дни наблюдается превышение нормы отгрузок на склад из-за увеличенного числа прибывших машин. Хотя склады компании способны обрабатывать до 10 машин в день без нарушения стандартных процедур, грузы либо прибывают в большом объеме за несколько дней подряд, либо вовсе отсутствуют в поставках.

Прибытие грузов часто совпадает с массовыми отгрузками товара со склада, что приводит к неравномерной загруженности персонала и оборудования склада. Это вынуждает их работать в экстренном режиме для выполнения приемки и выдачи товара, снижая эффективность складских операций и увеличивая время приемки. Такие условия негативно влияют на общую оперативность компании, особенно в отделе закупок.

Оценка и анализ надежности поставщиков играют ключевую роль в системе снабжения компании, влияя на успех как в коммерческой, так и в логистической областях деятельности. Для оптимизации снабжения можно использовать методики ABC и XYZ-анализа, которые позволяют проводить углубленный анализ запасов, закупаемых материалов и поставщиков по различным параметрам и критериям. В рамках исследования был проведен анализ поставщиков и оценка стоимости закупаемых у них товарно-материальных ценностей, результаты которого отражены в таблице 11.

Таблица 11 – ABC-анализ поставщиков материалов ООО «МКТ»

Поставщик	Объем закупок 2024, тыс.руб.	Доля рынка, %	Совокупная доля, %	Категория
ООО «СтройКомплекс»	24850	18,5	18,5	A
ООО «ПрофСтрой»	21920	15,6	34,1	A
ООО «ТехноСнаб»	20150	15	49,1	A
ООО «Стройка»	12480	9,4	58,5	B
ООО «ТехноРесурс»	11420	8,6	67,1	B
ООО «ПрофИ Материалы»	8900	6,4	73,5	B
ООО «Снабжение Плюс»	6120	4,4	77,9	B
ООО «Дерево Продукт»	5310	3,8	81,7	C
ООО «Регион-Строй»	3770	2,7	84,4	C
АО «Монтаж Сервис»	3080	2,2	86,6	C
ООО «Архитектурные Решения»	3080	2,2	88,8	C
ООО «Арт Строй»	2940	2,1	90,9	C
ООО «Прим Снаб»	2800	2	92,9	C
АО «Фабрика Мебель»	2800	2	94,9	C
ООО «Дерев Пром»	2510	1,8	96,7	C
ООО «ГородСтрой»	2380	1,7	98,4	C
ТД «Отделочник»	2240	1,6	100	C
Всего	140000	100	-	-

В рамках исследования был проведен АВС-анализ для классификации поставщиков на основе объема закупок. Этот анализ позволил разделить поставщиков на три основные группы: крупные (А), средние (В) и мелкие (С). Результаты анализа представлены в таблице 12 и визуализированы на рисунке 5.

Согласно результатам анализа, группа А включает в себя 17,6% поставщиков, которые обеспечивают почти половину (49,1%) от общих закупаемых товарно-материальных ценностей. Группа В охватывает 23,5% поставщиков, на долю которых приходится 28,8% закупок. Группа С является самой многочисленной, составляя 58,8% поставщиков, но при этом она ответственна лишь за 22,1% от всего объема закупок.

Эти данные позволяют структурировать взаимодействие с поставщиками и сфокусировать внимание на наиболее значимых партнерах из группы А. Оптимизация процессов закупок и улучшение ресурсоемкости бизнеса могут быть достигнуты за счет более тесного сотрудничества с ключевыми поставщиками, что в свою очередь может привести к повышению эффективности снабжения и снижению затрат.

Таблица 12 – Группы поставщиков по АВС-анализу

Группа	Объем закупленных материалов, тыс. руб.	Доля, %	Количество поставщиков	Доля, %
Группа А	67929,85	17,6%	3	49,1%
Группа В	39844,8	23,5%	4	28,8%
Группа С	30575,35	58,8%	10	22,1%
Итого	138 350	100%	17	100%

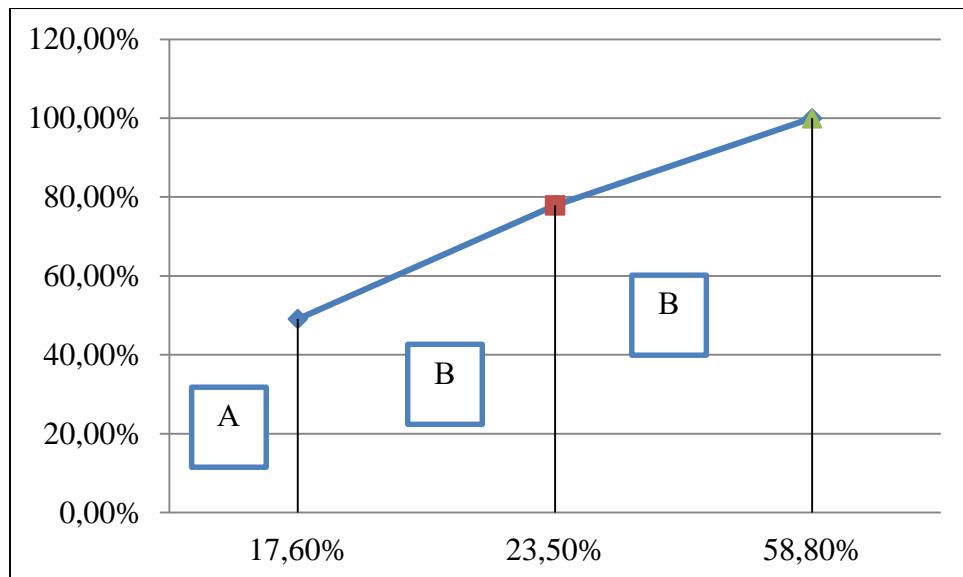


Рисунок 5 – ABC-классификация поставщиков материалов ООО «МКТ»

Этот метод также может быть использован в качестве основы для классификации номенклатуры с целью определения оптимальных методов работы с поставщиками, выбора наиболее эффективных способов дистрибуции и управления запасами на складах.

В частности, товары группы А поставляются ключевыми партнерами, такими как ООО «СтройКомплекс», ООО «ТехноСнаб» и ООО «ПрофСтрой». Учитывая, что эти поставщики обеспечивают половину всех поставок ООО «МКТ» (таблица 13), важно проводить систематический анализ их работы. Это позволит не только поддерживать стабильность поставок, но и выявлять потенциальные возможности для оптимизации логистических процессов и улучшения взаимодействия с основными поставщиками.

Таблица 13 – Оценка деятельности поставщиков группы А по девятиосновным критериям

Критерии оценки	ООО «СтройКомплекс»	ООО «ТехноСнаб»	ООО «ПрофСтрой»
Соответствие ISO 9001	Да	Да	Да
Гибкость поставок	Да	Да	Да
Ценовой коэффициент	0,70	0,82	0,81
Стабильность поставок	0,90	0,84	0,76

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4
Отклонения по партиям, %	4,0	8,7	13,0
Финансовая устойчивость	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно
Репутация на рынке	Хорошо	Отлично	Хорошо
Качество обслуживания	Хорошо	Отлично	Удовлетворительно
Качество продукции	Хорошо	Отлично	Хорошо

Как следует из данных таблицы 13, ООО «СтройКомплекс» и ООО «Техноснаб» зарекомендовали себя как наиболее надежные партнеры. В то же время у ООО «ПрофСтрой» отмечается ухудшение экономических показателей, что негативно отразилось на качестве поставляемой продукции. Кроме того, в 2024 году компания столкнулась с рядом проблем, связанных с графиком поставок: количество закупок превысило запланированное (16 вместо 12) из-за отклонений в партиях более чем на 10%.

В этой связи, принимая во внимание неспособность ООО «ПрофСтрой» обеспечить своевременные поставки качественной продукции, рекомендуется рассмотреть альтернативные варианты сотрудничества с поставщиками, которые способны удовлетворить потребности ООО «МКТ» в качественных товарах в полном объеме и точно в срок.

При разработке стратегии управления закупками отдел логистики использует комплексный подход, сочетающий ABC- и XYZ-анализ. XYZ-анализ позволяет классифицировать ресурсы, предварительно оцененные с помощью ABC-анализа, по степени точности прогнозирования их потребности. Ресурсы группируются в порядке возрастания коэффициента вариации, который отражает степень отклонения фактических данных от среднего значения в процентах. Более низкий коэффициент вариации указывает на более стабильный спрос, а значит, и на более точное прогнозирование потребности в ресурсах.

Подробный расчет XYZ-анализа представлен в таблице 14, что позволяет более обоснованно подходить к управлению запасами и закупками.

По результатам проведенного анализа можно сформулировать следующие ключевые выводы.

Отдел закупок должен сфокусироваться на укреплении отношений с постоянными поставщиками и стремиться к увеличению объемов закупок у них. Кроме того, стоит уделять внимание переводу крупных поставщиков в категорию постоянных партнеров.

Необходимо развивать и углублять партнерские отношения, в первую очередь с поставщиками из группы АХ и АY, как наиболее стратегически важных.

Результаты анализа следует использовать для оптимизации ассортиментной политики и управления складскими запасами. В частности, товары категории X, и особенно АХ, должны поддерживаться на складе на постоянном уровне.

Таблица 14 – XYZ-анализ поставщиков материалов ООО «МКТ»

Поставщик	1 кв 2024	2 кв 2024	3 кв 2024	4 кв 2024	Итого за 2024	Среднее за квартал	Коэф вариации	XYZ-группа
ООО «СтройКомплекс»	5850	6140	6000	7200	25190	6297,5	0,13	Y
ООО «ПрофСтрой»	5180	5180	5180	5700	21240	5310	0,06	X
ООО «ТехноСнаб»	5100	4980	5040	5290	20410	5102,5	0,03	X
ООО «Стройка»	3280	3120	3200	3190	12790	3197,5	0,02	X
ООО «ТехноРесурс»	2930	2860	2890	3030	11710	2927,5	0,03	X
ООО «Профи Материалы»	2180	2130	2150	2260	8720	2180	0,03	X
ООО «Снабжение Плюс»	1430	1460	1440	1660	5990	1497,5	0,10	X
ООО «Дерево Продукт»	1120	1270	1190	1620	5200	1300	0,24	Z
ООО «Регион-Строй»	920	900	910	950	3680	920	0,03	X
АО «Монтаж Сервис»	740	730	730	800	3000	750	0,05	X

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
ООО «Архитектурные Решения»	730	730	730	810	3000	750	0,06	X
ООО «Арт Строй»	720	700	710	740	2870	717,5	0,03	X
ООО «Прим Снаб»	610	670	640	820	2740	685	0,19	Y
АО «Фабрика Мебель»	580	670	620	860	2730	682,5	0,25	Z
ООО «Дерев Пром»	620	600	610	640	2470	617,5	0,03	X
ООО «ГородСтрой»	580	570	570	600	2320	580	0,03	X
ТД «Отделочник»	550	530	540	570	2190	547,5	0,03	X
Итого	33100	33200	33000	36700	136000	-	-	-

Одним из ключевых аспектов закупочной логистики является фактор времени, поскольку своевременность поставок играет решающую роль в предотвращении дефицитов и, как следствие, в минимизации упущеной выгоды. Обеспечение контроля над своевременностью поставок является одной из приоритетных задач логистики, поскольку задержки могут привести к сбоям в производственном процессе и негативно повлиять на удовлетворенность клиентов.

При анализе фактора времени особое внимание следует уделять мониторингу задержанных поставок и оценке последствий опозданий по всей номенклатуре товаров. Это позволяет не только выявлять проблемные области в логистической цепочке, но и разрабатывать эффективные меры по их устранению. Данные, отражающие контроль фактора времени за 4 квартала 2024 года, представлены в таблице 15, что дает возможность провести детальный анализ и разработать стратегию по оптимизации логистических процессов.

Таблица 15 – Контроль фактора «времени» за 4 квартала 2024 года

Показатели оценки	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Процент задержанных поставок	3,5%	7,8%	4,2%	6,9%
Доля критических нехваток из-за просрочек	2,1%	3,5%	1,3%	6,5%
Количество срывов торговых операций из-за недопоставок	0%	0%	0%	0%

Анализ данных таблицы 15 показывает, что доля задержанных поставок в первом и третьем кварталах 2024 года была относительно низкой, однако во втором и четвертом кварталах этот показатель существенно увеличился. Это явление можно объяснить сезонными факторами.

Во втором квартале рост спроса на основные и сопутствующие товары, обусловленный благоприятными погодными условиями, привел к задержкам поставок. Основной причиной стало неточное прогнозирование объемов заказов, при этом вина поставщиков была относительно низкой.

В четвертом квартале резкий рост спроса на все категории товаров, совпавший с предновогодним периодом, спровоцировал пик задержанных поставок. Это было обусловлено не только увеличением спроса на продукцию компаний, но и на аналогичные товары компаний-конкурентов. В результате производители-поставщики столкнулись с серьезными трудностями при выполнении крупных заказов. Кроме того, повышенный спрос на транспортные услуги в этот период также сыграл свою роль в срывах поставок, усугубив логистические проблемы.

Хотя задержки поставок в 2024 году не привели к катастрофическим последствиям для компании, возникновение дефицита материалов все же негативно отразилось на объеме продаж и, как следствие, привело к упущеной выгоде. Для минимизации рисков повторения подобных ситуаций в будущем необходимо поддерживать оптимальный уровень страховых запасов и

совершенствовать систему заказов, чтобы повысить гибкость и надежность цепочки поставок.

На сегодняшний день процесс закупок компании ООО «МКТ» подвержен влиянию множества факторов, и существует ряд проблем, связанных с организацией снабжения. Основные из них систематизированы в таблице 16, что позволяет провести детальный анализ существующих проблем и разработать эффективные меры по их устранению.

Таблица 16 – Основные проблемы организации снабжения ООО «МКТ» и их характеристика

Проблемная ситуация	Основные причины	Возможные последствия
Недостаток товарных запасов в требуемый период	Нарушение обязательств поставщиками	Снижение объемов продаж; отток покупателей
	Сбои в работе системы автоматизированного пополнения запасов	
	Ошибки персонала при формировании заказов	
Превышение нормативных запасов готовой продукции	Неоптимальная работа системы управления запасами	Рост расходов на складирование и обслуживание товарно-материальных ценностей
	Жесткие требования поставщиков к минимальному объему закупок	
Нарушение графиков поставок	Проблемы у транспортных операторов и внутренние организационные сложности	Дефицит продукции; падение выручки; потеря клиентской базы
Отсутствие цифровых инструментов управления закупками	Не внедрена ERP-система для автоматизации логистики, исключения дублирования процессов, управления складом и транспортом	Дисбаланс товарных запасов (недостаток/избыток)

Следовательно, анализ выявляет наличие значительных проблемных зон в организации закупочной логистики ООО «МКТ», оказывающих непосредственное негативное влияние на экономические результаты деятельности. Систематический характер данных сложностей актуализирует задачу разработки и реализации комплекса оптимизационных мероприятий в логистике. Это необходимо для повышения устойчивости бизнес-модели и укрепления конкурентных преимуществ компании.

Исследование функционирования подсистемы снабжения в логистической структуре ООО «МКТ» позволяет констатировать ее в целом удовлетворительную работу. Подсистема обеспечивает скоординированное взаимодействие между службой закупок, складским комплексом и коммерческим отделом (продажами). Данная координация выступает критическим условием для поддержания непрерывности материального потока и выполнения операционных логистических задач.

В ходе работы осуществлен комплексный анализ ключевых показателей деятельности ООО «МКТ» и результативности системы материально-технического обеспечения. Изучение структуры закупок выявило, что на фоне позитивной динамики основных экономических индикаторов, в организации снабжения сохраняются проблемные аспекты, требующие корректировки. Наиболее существенными из них являются:

- недостаточная работа по формированию и поддержанию долгосрочных партнерских отношений с контрагентами;
- отсутствие действенных механизмов предотвращения накопления залежавшихся ТМЦ;
- сбои в регулярности снабжения, провоцирующие дефицит сырья и материалов;
- наличие в цепочке поставщиков с низкой надежностью, создающее риски для стабильности логистических процессов.

Устранение указанных недостатков позволит не только модернизировать подсистему снабжения, но и существенно повысить эффективность работы всей логистической системы предприятия. Данное улучшение станет фактором роста рыночных позиций компании.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии ООО «МКТ»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию управления снабжением на предприятии

Совершенствование организации закупочной деятельности является важнейшим направлением развития любого предприятия, и ООО «МКТ» не является исключением. В зависимости от целей и задач компании, совершенствование закупочной деятельности может осуществляться различными способами, направленными на повышение прибыли, снижение затрат, оптимизацию управления запасами и развитие персонала. Выбор направлений совершенствования основывается на результатах анализа закупочного процесса и выявленных проблем.

Для сохранения рыночных позиций и обеспечения устойчивого развития динамичной компании ООО «МКТ» требуется постоянная модернизация бизнес-процессов. Несмотря на общую эффективность функционирования подсистемы снабжения, ее текущий уровень не в полной мере отвечает современным стандартам ведения хозяйственной деятельности. Применение устаревших методик работы отделом закупок и складским комплексом, без внедрения прогрессивных технологических решений, создает риски для привлечения крупных контрагентов и формирования конкурентоспособного логистического сервиса. В связи с этим, проведение трансформации закупочной подсистемы представляется объективной необходимостью.

Проведенный анализ выявил ряд существенных проблем в работе подсистемы закупок ООО «МКТ», включая нарушение ритмичности и планомерности поставок, превышение допустимого срока отсутствия на складе товаров основных категорий, отсутствие работы по минимизации неликвидных запасов, недостаточную активность в развитии партнерских отношений с

поставщиками, недостаточный уровень проверки надежности контрагентов, а также сложность и растущий объем документооборота.

На основе выявленных проблем были определены четыре ключевых направления оптимизации логистики закупок в ООО «МКТ»: управление запасами, совершенствование критериев выбора поставщиков и оптимизация документооборота. Управление запасами играет критически важную роль в управлении оборотными активами, обеспечивая непрерывность операционного процесса и сбыта продукции при минимизации связанных с этими затратами.

Для ООО «МКТ» был проанализирован ряд подходов к управлению запасами, и было принято решение о внедрении системы с фиксированной периодичностью заказа, что позволит синхронизировать оформление заявок поставщикам и избежать дефицита товаров на складе. Кроме того, одной из ключевых задач управления запасами для ООО «МКТ» является минимизация неликвидных запасов. Был произведен расчет потенциальной экономии средств на хранении при избавлении от неликвидных товаров, используя соответствующую формулу (10), что позволит оценить эффективность предлагаемых мер и принять обоснованные решения по оптимизации управления запасами:

$$S = A + O + Ap + K \quad (10)$$

«где S – общие затраты на содержание склада;

A – аренда складских площадей;

O – охрана;

K – коммунальные платежи» [14, с. 173].

ООО «МКТ» арендует складские помещения общей площадью 1270 квадратных метров, что является существенным ресурсом для хранения запасов и обеспечения логистических операций. Годовые затраты на содержание склада являются важным показателем, влияющим на общую эффективность

логистической системы компании. Согласно проведенным расчетам по соответствующей формуле, годовые затраты на содержание склада составляют:

$$S = (650\ 000 + 50\ 000 + 80\ 000) \times 365 = 286\ 525\ 000 \text{ р.}$$

Наличие неликвидных товаров на складе является существенной проблемой для ООО «МКТ», поскольку они занимают часть складских площадей и требуют затрат на содержание. По состоянию на 2024 год неликвидные товары занимают 38,1 квадратный метр, что составляет 3% от общей складской площади компании, равной 1270 квадратным метрам. Это означает, что значительная часть складских ресурсов используется неэффективно.

Затраты на содержание неликвидных товаров можно рассчитать, исходя из общей суммы годовых затрат на содержание склада и доли площади, занимаемой неликвидными товарами. Таким образом, затраты на содержание неликвидных товаров можно определить путем умножения общей суммы годовых затрат на содержание склада на долю площади, занимаемой неликвидными товарами (3%):

$$3 = 286\ 525\ 000 \times 0,03 = 8\ 595\ 750 \text{ р.}$$

Полная ликвидация неликвидных запасов на складе ООО «МКТ» может принести компании существенную экономию в размере более 8595 тысяч рублей в год, а также позволит освободить 3% складских площадей.

Данная задача приобретает особую значимость в свете планируемого расширения масштабов деятельности и увеличения товарооборота предприятия. Освобождаемые складские площади могут быть перенаправлены на размещение продукции с высокой обрачиваемостью и потребительским спросом.

Для оптимизации складских запасов посредством вывода неликвидных позиций целесообразно рассмотреть комплекс практических мер:

- возвратная схема с поставщиками: Инициирование процедуры обратного выкупа невостребованных ТМЦ поставщиками с одновременным получением актуальных товарных позиций. Данный подход позволяет не только сократить объемы залежалой продукции, но и произвести ротацию ассортиментного портфеля;

- стимулирующие распродажи: Организация специальных маркетинговых мероприятий (акции, флэш-сейлы) с применением стратегии ценовой дискриминации. Реализация по ценам ниже рыночного уровня способствует ускоренной распродаже неходовых остатков и привлечению дополнительного потока покупателей;
- комплементарное распределение: Интеграция неликвидных активов в программы стимулирования сбыта (например, в качестве бесплатного дополнения к основным товарам). Подобная практика способствует увеличению объемов продаж ключевой продукции и укреплению лояльности потребительской аудитории;
- утилизация как крайняя мера: Применение процедур списания и последующей утилизации товаров, полностью утративших рыночную стоимость и потребительские свойства. Несмотря на финансовые потери, данный шаг является оправданным для высвобождения складских ресурсов и предотвращения накопления абсолютно нереализуемых запасов.

Чтобы предотвратить образование неликвидов в будущем, рекомендуется регулярно отслеживать состояние запасов. Это может включать в себя:

- составление раз в две недели отчетов по товарам, остатки которых не менялись в течение последних 30 дней, что позволит своевременно выявлять неликвидные запасы;
- формирование отчетов по товарам, расход которых за последние 30 дней не превышает 5% от остатка, что даст возможность оценить скорость оборота запасов;
- проведение ежемесячных «мозговых штурмов» для обсуждения и принятия решений по ликвидации неликвидов, что обеспечит коллективное обсуждение и поиск оптимальных решений.

Одной из ключевых проблем в управлении закупками ООО «МКТ» является выбор надежного поставщика, поскольку от этого зависит ритмичность поставок, репутация компании перед клиентами и ее рентабельность.

Проведенные исследования показали необходимость пересмотра структуры поставщиков товара «ДСП» и перераспределения объемов закупок между ними.

Была проведена сравнительная оценка текущих поставщиков и потенциального поставщика ООО «Строй-Провайдер» по авторской методике, которая включала в себя комплексный анализ рекламных материалов, каталогов, информации в СМИ, личного общения с представителем и изучения коммерческого предложения. Результаты сравнительной оценки поставщиков товара «ДСП» представлены в таблице 17, что позволяет оценить их надежность и эффективность сотрудничества по авторской методике и принять обоснованное решение о выборе поставщика.

Таблица 17 – Оценка поставщиков по авторской методике

Показатель	ООО «Профи Материалы»	ООО «Снабжение Плюс»	АО «Фабрика Мебель»	ООО «Строй- Провайдер»
Оценка экономической эффективности				
Отсрочка платежа	1,2	1,3	1,4	1,3
Задолженность по налогам	0,1	0,1	0,1	0,1
Отклонение цены закупа (с учетом логистики)	1,4	1,3	1,5	1,5
Результативность деятельности	1,0	1,1	1,1	1,1
Итоговый коэффициент	3,6	3,7	4,0	3,9
Оценка социальной эффективности				
Удовлетворенность качеством продукции	0,1	0,2	0,0	0,2
Удовлетворенность ассортиментом продукции	0,0	0,1	0,1	0,1
Удовлетворенность обновляемостью ассортимента	0,0	0,1	0,1	0,1
Удовлетворенность доставкой	0,3	0,3	0,3	0,3
Удовлетворенность номенклатурой услуг	0,2	0,2	0,2	0,2
Удовлетворенность временем обслуживания	0,5	0,4	0,3	0,4
Удовлетворенность квантом отгрузки	0,2	0,1	0,1	0,2
Затраты на дополнительные логистические операции	0,2	0,2	0,2	0,2
Работа персонального менеджера	0,1	0,1	0,1	0,1
Наличие дополнительных опций (личный кабинет, EDO)	0,0	0,0	0,1	0,0

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4	5
Итоговый коэффициент	26,8	26,4	24,1	28,2
Комплексная оценка поставщика	30,4	30,0	28,0	32,1

Результаты проведенного анализа позволяют заключить, что ООО «Строй-Провайдер» является перспективным партнером для ООО «МКТ» по ряду ключевых критериев. В частности, как видно из таблицы 17, ООО «Строй-Провайдер» демонстрирует высокий комплексный коэффициент оценки поставщика, что указывает на его высокую экономическую и социальную эффективность.

Кроме того, сравнительный анализ ценовых предложений, представленный в таблице 18, показывает, что ООО «Строй-Провайдер» предлагает наиболее конкурентоспособную цену на товар «ДСП» по сравнению с действующими поставщиками. Это существенное преимущество, поскольку позволяет ООО «МКТ» оптимизировать затраты на закупки и повысить свою конкурентоспособность на рынке.

Таблица 18 – Оценка текущих поставщиков в сравнении с потенциальным поставщиком на основе контроля фактора «Цена»

Показатели	ООО «ПрофИ Материалы»	ООО «Снабжение Плюс»	АО «Фабрика Мебель»	ООО «Строй-Провайдер»
Цена товара (руб./шт.)	339	344	349	338
Пояснение	Отпускная цена	Отпускная цена	Отпускная цена	Отпускная цена
Погрузка (руб./шт.)	3	3	2	3
Пояснение	130 руб./час	130 руб./час	87 руб./час	87 руб./час
Доставка (руб./шт.)	5	6	3	3,5
Пояснение	100 км	120 км	80 км	130 км
Разгрузка (руб./шт.)	4	4	4	–
Пояснение	170 руб./час	170 руб./час	170 руб./час	170 руб./час
Фасовка (руб./шт.)	2,5	2,5	0	0

Продолжение таблицы 18

Показатели	ООО «Профи Материалы»	ООО «Снабжение Плюс»	АО «Фабрика Мебель»	ООО «Строй-Провайдер»
Пояснение	Требуется переупаковка	Требуется переупаковка	Готовая упаковка	Готовая упаковка
Хранение (руб./шт.)	2	3	2	2
Пояснение	Еженедельные поставки, малый объем	Еженедельные поставки, большой объем	Еженедельные поставки, малый объем	Еженедельные поставки, малый объем
Итого (руб./шт.)	355	362,5	360	346,5

Проведем анализ описательных характеристик, текущих и потенциального поставщика (ООО «Строй-Провайдер») товара «ДСП» на основе таблицы 19.

Таблица 19 – Сравнительный анализ поставщиков по ключевым критериям

Критерий оценки	ООО «Профи Материалы»	ООО «Снабжение Плюс»	АО «Фабрика Мебель»	ООО «Строй-Провайдер»
Качество продукции				
Обратная связь от покупателей	Нет нареканий	Нет нареканий	Нет нареканий	По результатам дегустации - без замечаний
Срок замены брака	5 дней	5 дней	10 дней	5 дней
Доля брака в поставках	<2%	<2%	<3%	<2%
Условия поставки				
Способ доставки	До РЦ силами поставщика			
Отсрочка платежа	40 дней	21 день	21 день	21 день
Репутация				
Упоминания в СМИ	Нет негатива	Нет негатива	Нет негатива	Нет негатива
Ценовая политика				
Размер скидки	17%	15%	14%	17%
Транспортные условия				
Условия доставки	Бесплатная	Бесплатная от 3 тыс. р.	Бесплатная от 2 тыс. р.	Бесплатная
Дополнительные услуги				
Оборотная тара	10 дней	10 дней	10 дней	10 дней
Помощь в разгрузке	Да	Нет	Нет	Да

На основе таблицы 19 можно сравнить описательные характеристики текущих и потенциального поставщика товара «ДСП». Потенциальный поставщик ООО «Строй-Провайдер» демонстрирует конкурентные преимущества по некоторым ключевым критериям, включая качество продукции, цену и условия доставки.

Сравнительный анализ поставщиков с учетом весовых коэффициентов представлен в таблице 20.

Таблица 20 – Сравнительный анализ поставщиков с учетом весовых коэффициентов

Критерий оценки	Вес, %	ООО «Профи Материалы»		ООО «Снабжение Плюс»		АО «Фабрика Мебель»		ООО «Строй-Провайдер»	
		Балл	Итог	Балл	Итог	Балл	Итог	Балл	Итог
Условия поставки и расчетов	10%	9	0,9	7	0,7	8	0,8	9	0,9
Качество продукции	20%	10	2,0	9	1,8	9	1,8	10	2,0
Объемы поставок	20%	10	2,0	9	1,8	10	2,0	10	2,0
Репутация компании	5%	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5
Ценовая политика	30%	10	3,0	8	2,4	8	2,4	10	3,0
Транспортное обслуживание	10%	9	0,9	6	0,6	8	0,8	10	1,0
Дополнительные услуги	5%	6	0,3	5	0,25	5	0,25	6	0,3
Итоговый рейтинг	100%		9,6		8,05		8,55		9,7

Результаты дополнительного исследования, выполненного методом рейтинговой оценки (таблицы 20, 21), подтверждают лидирующие позиции ООО «Строй-Провайдер» в рейтинге анализируемых поставщиков. Это указывает на то, что данный контрагент не только обеспечивает наиболее конкурентоспособные ценовые условия, но и демонстрирует высокие результаты по другим ключевым оценочным параметрам.

Следовательно, выводы проведенного анализа дают основания рекомендовать ООО «МКТ» инициировать сотрудничество с ООО «Строй-Провайдер» в качестве стратегического партнера по поставкам древесно-стружечных плит (ДСП). Данное решение способно обеспечить сокращение издержек, оптимизацию логистических операций и рост эффективности бизнес-процессов компании.

Для детализированного изучения конкурентных преимуществ и недостатков ООО «Строй-Провайдер» был применен метод доминирующих характеристик. Данный инструментарий позволил осуществить комплексную оценку сравнительного характера качества продукции «ДСП», фокусируясь на наиболее значимых атрибутах, формирующих ее практическую полезность для конечного потребителя.

В частности, были проанализированы такие критически важные характеристики, как:

- плотность материала: этот показатель напрямую влияет на прочность и долговечность «ДСП», а также на его пригодность для различных видов обработки и применения. Более высокая плотность материала обычно указывает на более высокое качество продукции;
- качество покрытия: качество поверхности «ДСП», включая ее текстуру, равномерность и адгезию покрытия, играет решающую роль в определении эстетических и эксплуатационных свойств материала. Высококачественное покрытие не только улучшает внешний вид изделия, но и повышает его устойчивость к износу и повреждениям.

Сравнительная оценка этих характеристик позволила получить более полное представление о качестве товара «ДСП», предлагаемого потенциальным поставщиком, и сравнить его с предложениями действующих поставщиков. Это, в свою очередь, дает возможность оценить конкурентоспособность ООО «Строй-Провайдер» и принять обоснованное решение о целесообразности сотрудничества с этим поставщиком. Применение метода доминирующих характеристик обеспечивает объективную основу для сравнения и выбора поставщика, минимизируя риски и позволяя компании принимать стратегические решения, соответствующие ее долгосрочным целям и задачам.

Результаты экспертной оценки, представленные в таблице 21, позволяют сравнить поставщиков товара «ДСП» по критерию качества продукции. Оценка была проведена с участием 25 экспертов, которые тщательно проанализировали продукцию каждого поставщика.

Таблица 21 – Результаты сравнительной оценки поставщиков товара «ДСП» по критерию качества товара

Показатель	ООО «Профи Материалы»	ООО «Снабжение Плюс»	АО «Фабрика Мебель»	Потенциальный поставщик ООО «Строй-Провайдер»
Качество товара «ДСП»	8,9	7,6	7,7	9,2

Использование метода доминирующих характеристик позволило определить явного лидера среди поставщиков товара «ДСП». Потенциальный поставщик ООО «Строй-Провайдер» получил наивысшую оценку, что подтверждает его высокий потенциал и качество предлагаемой продукции.

Комплексная сравнительная оценка, проведенная с применением различных методик, привела к выводу, что ООО «Строй-Провайдер» демонстрирует наиболее впечатляющие результаты и может быть рассмотрено в качестве основного поставщика товара «ДСП». Для оптимизации структуры поставок предлагается следующее перераспределение объемов закупок: 50% - ООО «Строй-Провайдер», 35% - ООО «Профи Материалы», 15% - ООО

«Снабжение Плюс». Параллельно с этим, рекомендуется прекратить сотрудничество с АО «Фабрика Мебель».

Прогнозируемые результаты от внедрения предложенных изменений в структуру поставок представлены в таблице 22. Ожидается, что такая оптимизация приведет к значительным улучшениям в логистической цепочке и общей эффективности деятельности компании.

Таблица 22 – Прогнозируемые результаты оптимизации структуры поставок товара «ДСП»

Результат	
Экономия на закупе	Уменьшение на 5%
Снижение негативных отзывов	Уменьшение на 5%
Сокращение брака при поставках	Уменьшение на 6%
Уменьшение срывов поставок	Уменьшение на 5,2%

Ожидается, что новая структура поставок позволит улучшить качество закупаемой продукции, повысить эффективность логистических процессов и снизить потенциальные риски, связанные с поставками товара «ДСП».

В результате оптимизации структуры поставок товара «ДСП» компания ООО «МКТ» сможет добиться ежегодной экономии на закупках в размере 5%. Кроме того, повышение качества закупаемой продукции и минимизация рисков, связанных с аутсорсингом, будут способствовать укреплению лояльности покупателей и, как следствие, росту товарооборота компании.

Для дальнейшего совершенствования системы закупочной логистики компании рекомендуется внедрить более современную и функциональную систему управления ресурсами предприятия - 1С ERP, заменив устаревшую платформу 1С Управление торговлей. Этот шаг позволит компании существенно повысить эффективность управления закупками и улучшить общую производительность бизнеса.

Система 1С ERP обладает рядом существенных преимуществ по сравнению с 1С УПП. Детальный сравнительный анализ этих двух систем

представлен в таблице 23, основанной на данных информационного портала «Инфостарт». Переход на 1С ERP предоставит компании ООО «МКТ» доступ к более широкому набору инструментов и функций, что будет способствовать оптимизации бизнес-процессов и повышению конкурентоспособности компании на рынке.

Таблица 23 – Сравнительный анализ функциональности 1С:УПП и 1С:ERP

Критерий	1С:УПП	1С:ERP
Блок «Закупки»		
Управление контрагентами	Работа с отдельными юридическими лицами	Введена иерархия: Партнер (группа компаний) → Контрагенты (юридица)
Контроль сделок	Отсутствует автоматический контроль условий	Автоматическая проверка соответствия соглашениям (объемы, цены, условия оплаты)
Работа с заказами	Базовый функционал с отслеживанием поставок и задолженности	Расширенные статусы заказов + встроенные бизнес-процессы согласования
Механизмы скидок	Базовые правила назначения скидок	Умная система скидок с приоритетами + интеграция с Excel
Складской учет	Обязательный учет по складам с жесткой структурой	Гибкая система: от простого учета до ячеистого хранения
Блок «Производство»		
Критерий	1С:УПП	1С:ERP
Подход к планированию	Жесткая привязка к технологическим спецификациям	Гибкое двухуровневое управление (цех → участок)
Детализация процессов	Требуется детализация до каждой операции	Возможность параллельной работы над разными этапами
Система планирования	Непрерывный пооперационный график	Дискретное планирование с индивидуальными интервалами
Контроль ресурсов	Учет только рабочих центров	Комплексный контроль (рабочие центры + материалы)

Следующим важным шагом в оптимизации бизнес-процессов компании ООО «МКТ» является внедрение системы электронного документооборота WSS Docs. «Эта система позволит автоматизировать широкий спектр задач, связанных с документооборотом, бизнес-процессами и электронными архивами. Внедрение WSS Docs существенно сократит время на согласование договоров и других документов, поскольку система автоматически переводит задачи на следующий этап после завершения предыдущего. Кроме того, система обеспечит доступ к полной информации по контрагентам и документам на всех этапах согласования. Система WSS Docs позволит автоматизировать следующие процессы делопроизводства и документооборота:

- согласование и контроль исполнения договоров и дополнительных соглашений;
- регистрация входящих и исходящих документов;
- подготовка и регистрация служебных и объяснительных записок;
- согласование и регистрация приказов и распоряжений;
- регистрация протоколов совещаний» [16, с. 90].

Кроме того, для минимизации рисков выявления скрытого брака и сокращения времени на приемку товара на складе рекомендуется ввести в штат специалиста по качеству товара. Это позволит компании повысить качество закупаемой продукции и снизить издержки, связанные с браком.

В результате комплексного внедрения предложенных рекомендаций, включая оптимизацию структуры поставщиков товара «ДСП», компания ООО «МКТ» ожидает значительное сокращение издержек обращения - на 3% в 2025 году относительно показателей 2024 года.

3.2 Оценка эффективности мероприятий

Для оценки эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию системы снабжения ООО «МКТ» рассмотрим их потенциальное влияние на деятельность компании (таблица 24).

Внедрение разработанного комплекса мер предоставит ООО «МКТ» возможность достичь существенного роста маржинальности и параллельно повысить результативность ключевых процессов товарного снабжения за счет интеграции современных облачных решений. Это обеспечит не только укрепление финансового состояния предприятия, но и создаст предпосылки для перехода на качественно новый уровень цифровизации и оптимизации логистических операций.

Таблица 24 – Ожидаемый эффект от реализации мероприятий

Мероприятие	Содержание	Ожидаемый результат
Оптимизация запасов категории А	Замена поставщика с АО «Фабрика Мебель» на ООО «Строй-Провайдер»	<ul style="list-style-type: none"> – Поставка товара сопоставимого/более высокого качества по аналогичной цене Сокращение сроков поставки на 20-30% Снижение логистических затрат за счет уменьшения частоты поставок – Сохранение ценового уровня при улучшении качества – Повышение надежности поставок – Снижение потребности в страховых запасах
Цифровизация закупочных процессов	Внедрение автоматизированной системы управления на платформе 1С ERP	<ul style="list-style-type: none"> – Стандартизация закупочных процессов – Возможность интеграции с другими бизнес-системами – Автоматизация рутинных операций – Улучшение аналитики и отчетности

Прогнозно-аналитическая таблица 25 демонстрирует расчетные экономические индикаторы деятельности компании на 2025 год, сформированные с учетом реализации предложенных оптимизационных мероприятий в сфере закупочной логистики. Представленные данные служат основой для оценки потенциального экономического результата от применения разработанных стратегий и позволяют осуществлять стратегическое планирование развития организации с учетом открывающихся перспектив.

Прогнозные индикаторы визуализируют потенциальное влияние предлагаемых инициатив на основные финансовые и операционные метрики

ООО «МКТ», включая динамику прибыли, оптимизацию затратной структуры и рост общей эффективности бизнес-системы. Это формирует надежную базу для долгосрочного планирования хозяйственной деятельности и принятия взвешенных управленческих решений.

Таблица 25 – Прогнозируемые экономические показатели на 2025 год

Показатель	2024 г.	2025 план	Отклонение 2025 г. к 2024 г.	Темп изменения, %
Выручка, тыс.руб.	3 493	3 493	0	0,00
Себестоимость продаж, тыс.руб.	3 458	3 285	-173	-5,00
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	35	208	173	494,00
Прибыль от продаж, тыс. руб.	35	1578	173	494,29
Чистая прибыль, тыс.руб.	70	1578	208	297,14
Рентабельность продаж, %	0,01	0,06	0	494,29

В рамках утвержденной стратегии на 2025 год ООО «МКТ» ставит перед собой задачу сохранить текущие объемы товарооборота. Параллельно компания намерена добиться снижения затрат на закупку товаров почти на 5%. Достижение этой цели будет обеспечено за счет оптимизации процедур отбора контрагентов и заключения договоров на поставку ресурсов по более привлекательным ценам. Значительный экономический эффект (свыше 1 370 тысяч рублей ежегодно) ожидается от полной распродажи залежалых товарных остатков на складах «МКТ». Данная мера позволит пропорционально уменьшить коммерческие расходы предприятия, что позитивно отразится на его общем финансовом состоянии.

Ключевым нововведением станет интеграция современных ИТ-решений: платформы 1С:ERP и системы электронного документооборота WSS Docs. Реализация этого проекта даст возможность руководству сократить издержки обращения на 3% в 2025 году относительно уровня предыдущего периода.

В результате улучшения ключевых экономических показателей, а также за счет снижения коммерческих и управленческих расходов, ожидается значительный рост чистой прибыли компании. По прогнозам, она составит 1578

тыс. рублей, что станет свидетельством успешности реализованных стратегий и мер по оптимизации деятельности ООО «МКТ».

Экономическая эффективность (\mathcal{E}) предложенных мероприятий составит:

$$\mathcal{E} = \frac{1578 \text{ т. р.}}{1475 \text{ т. р.}} = 1,07$$

Срок окупаемости затрат (C_p) на реализацию мероприятий составит:

$$C_p = \frac{1475 \text{ т. р.}}{1578 \text{ т. р.}} = 0,93$$

В результате анализа существующих проблем в организации системы закупок ООО «МКТ» в третьей главе были выявлены четыре стратегических направления для улучшения логистики закупок:

- совершенствование системы управления запасами;
- разработка более эффективных критериев выбора поставщиков;
- внедрение современных технологий документооборота.

Прогнозируется, что в 2025 году ООО «МКТ» сохранит достигнутые показатели товарооборота, одновременно снизив затраты на закупку товаров на 5%.

Значительная годовая экономия (свыше 1370 тыс. рублей) ожидается от полного списания или распродажи неликвидных складских остатков. Дополнительный эффект (снижение издержек обращения на 3% год к году) будет получен благодаря внедрению современных управленческих решений: ERP-системы 1С и платформы электронного документооборота WSS Docs. Реализация данного проекта станет важным этапом в повышении эффективности и оптимизации ключевых бизнес-процессов ООО «МКТ».

Прогнозные данные свидетельствуют о том, что чистая прибыль ООО «МКТ» возрастет за счет улучшения ключевых экономических показателей и оптимизации расходов, достигнув 1578 тысяч рублей. Экономическая эффективность предложенных мероприятий оценивается на уровне 1,07, а срок окупаемости инвестиций ожидается в размере 0,93 года, что указывает на целесообразность и перспективность реализуемых стратегий.

Заключение

Эффективное управление снабжением является важнейшим элементом логистической системы любого предприятия, поскольку оно обеспечивает слаженное взаимодействие как внутренних, так и внешних компонентов цепи поставок. От результативности закупочной деятельности напрямую зависят ключевые экономические показатели, уровень обслуживания и другие значимые характеристики работы компании.

Реализация проектов по повышению эффективности закупок в высокозатратных категориях способна не только обеспечить оперативное снижение издержек, но и стать источником ценных данных для совершенствования организационной структуры. Данный подход особенно востребован в крупных холдингах, интегрирующих предприятия различных регионов или звеньев стоимостной цепочки. Как следствие, достижение ключевых целей компании – повышения операционной эффективности, сокращения затрат и роста прибыли – оказывается в прямой зависимости от результативности закупочной функции, ее вклада в конкурентоспособность, деловую репутацию и стратегическое развитие предприятия.

Анализ организации закупочной подсистемы в логистике ООО «МКТ» показал ее в целом удовлетворительное функционирование. Тем не менее, на фоне позитивной динамики ключевых экономических индикаторов были диагностированы отдельные недостатки в системе снабжения. К ним относятся: слабая работа по формированию устойчивых партнерств с контрагентами, неоптимальное управление неликвидами и сбои в ритмичности поставок. Устранение данных проблем создаст условия не только для оптимизации снабжения, но и для повышения эффективности всей логистической системы компании.

На основе анализа существующих проблем в организации системы закупок ООО «МКТ» были определены четыре стратегических направления для улучшения логистики закупок: совершенствование системы управления

запасами, разработка более эффективных критериев выбора поставщиков, внедрение современных технологий документооборота и другие.

Прогнозные данные свидетельствуют о том, что сохранение планового товарооборота на существующем уровне в 2025 году позволит ООО «МКТ» добиться снижения себестоимости закупаемых товаров на 5% за счет тщательного анализа рынка и выбора оптимальных поставщиков.

Ожидается, что ликвидация неликвидных запасов на складе компании принесет значительную годовую экономию - более 1370 тыс. рублей, что напрямую повлияет на сокращение коммерческих расходов и улучшит финансовое состояние компании.

Внедрение системы 1С: ERP и системы электронного документооборота WSS Docs позволит компании снизить издержки обращения на 3% в 2025 году по сравнению с предыдущим периодом.

Прогнозируется, что чистая прибыль ООО «МКТ» возрастет за счет улучшения ключевых экономических показателей и оптимизации расходов, достигнув 1578 тыс. рублей. Экономическая эффективность предложенных мероприятий оценивается на уровне 1,07, а срок окупаемости инвестиций ожидается в размере 0,93 года.

Для дальнейшего повышения эффективности процесса снабжения и укрепления своих позиций на рынке ООО «МКТ» необходимо продолжать совершенствовать механизмы оценки поставщиков, оперативно адаптироваться к изменениям рыночных условий, своевременно удовлетворять потребности клиентов, а также развивать свои конкурентные преимущества.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алешков А. В., Ивашкин М. В., Степанова Е. Н. Оптимизация управления логистическими процессами на предприятии в условиях импортозамещения // Вестник ТОГУ. 2024. №4 (75). С. 144-149.
2. Алиева К. Ш., Тин Ю. А., Лосев В. С. Моделирование и оптимизация бизнес-процессов организации // Вестник Тихоокеанского государственного университета. Хабаровск, 2023. № 1. С. 143-152.
3. Андреева О.В. Методология управления финансовой политикой корпоративных структур в условиях экономической турбулентности: финансовая аналитика и финансовый инжиниринг // Транспорт: наука, образование, производство : Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 20-22 апреля 2020 года. Ростов-н/Д. : Ростовский государственный университет путей сообщения, 2020. Т. 3. С. 30-33.
4. Антонов Г.Д. Управление снабжением и сбытом организаций: учебник. М.: ИНФРА-М, 2024. 288 с.
5. Архипов А. Е. Логистическое администрирование транспортных потоков. Методические указания по выполнению практических работ: учебно-методическое пособие. М.: ИНФРА-М, 2021. 56 с.
6. Бардаль А. Б., Кубичек В. В., Сигитова М. А. Методика формирования логистической цепи // Вестник Тихоокеанского государственного университета. Хабаровск, 2020. № 3. С. 61-68.
7. Беспалов Р. С. Транспортная логистика. Новейшие технологии построения эффективной системы доставки. М. : Вершина, 2022. 384 с.
8. Борисова В.В. Экосистема государственных закупок // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. №2 (122). С. 86-91.

9. Бродецкий Г. Л. Оптимизация грузоперевозок с учетом отсрочек платежей: эффективные решения при управлении запасами: монография / Г.Л. Бродецкий, В.Д. Герами, И.Г. Шидловский. М.: ИНФРА-М, 2021. 290 с.
10. Вахрушина М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки: монография. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2022. 114 с.
11. Гиссин В. И. Управление транспортно-логистическими процессами: совершенствование качества и безопасности: монография. М.: Инфра-Инженерия, 2021. 124 с.
12. Гладилина И.П. Современные управленческие подходы и инструменты совершенствования закупочной деятельности: сборник материалов. М.: Русайнс, 2022. 98 с.
13. Журавлева О.Е. Аудит в сфере закупок: основные проблемы и современные управленческие подходы к их решению: монография. М.: Русайнс, 2022. 81 с.
14. Иванов Г. Г. Складская логистика: учебник /. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2022. 192 с.
15. Кизимиров М.В. Анализ факторов эффективности системы снабжения промышленного предприятия // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. №4. С. 77-83.
16. Кизимиров М.В. Особенности логистики в кризисных условиях // Наука и образование транспорту. 2022. № 1. С. 225-226.
17. Коммерческое право: учебник для вузов / Е. А. Абросимова [и др.]; под общей редакцией Е. А. Абросимовой, В. А. Белова, Б. И. Пугинского. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2021. 590 с.
18. Костоглодов Д. Д. Распределительная логистика. Ростов-на-Дону : Экспертное бюро, 2022. 547 с.
19. Кочинов Ю. А. Транспортное обеспечение торговой деятельности: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2020. 226 с.

20. Кривошеев А.Ю. Стратегические приоритеты развития операционной логистической деятельности в области транспортировки // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2020. №2 (122). С. 105-110.
21. Левкин Г. Г. Коммерческая логистика: учебное пособие для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 375 с.
22. Лукинский В. С. Логистика и управление цепями поставок: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2021. 359 с.
23. Мамедов Н.Г. Моделирование оптимальной системы управления цепями поставок в транспортных системах // Вестник ДГТУ. Технические науки. 2022. №3. С. 61-68.
24. Миротин Л. Б. Ресурсы логистики в управлении транспортным предприятием: учебное пособие. Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2021. 228 с.
25. Неруш Ю. М. Логистика: учебник для. М.: Издательство Юрайт, 2021. 454 с.
26. Новаков А. А. Логистика в деталях: учебное пособие. Москва; Вологда: Инфра-Инженерия, 2021. 528 с.
27. Рогалева Н.Л. Современное торговое дело: учебное пособие. М.: Руслайнс, 2022. 138 с.
28. Степанова Е. Н. Логистические стратегии снабжения // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. 2023. № 3. С. 103-106.
29. Степанова Е. Н. Основные проблемы и тенденции развития логистики снабжения в современных условиях // Проблемы и перспективы социально-экономического развития России в XXI веке : сб. науч. ст. IV Всерос. науч. конф., Хабаровск, 31 марта 2023 г. Хабаровск : ХГУЭП, 2023. Вып. 4. С. 203-211.
30. Федосов С. В. Проблемы, связанные с организацией логистики снабжения и пути их решения // Вестник науки. 2024. №6 (75). С. 90-96.

31. Allegro R., Giambalvo O. University Performance Before and During Economic Crises: An Analysis of Graduate Characteristics. Springer, 2020. 78 p.
32. Begg D., Vernasca G., Fischer S., Dornbusch R. Economics. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 685 p.
33. Betts Martin, Rosemann Michael. The New Learning Economy. Routledge, 2023. 314 p.
34. Conrad C. Economic Systems, Markets and Politics: An Ethical, Behavioral and Institutional Approach. Springer, 2023. 442 p.
35. Sloman John, Garratt Dean. Essentials of Economics. 9th edition. Pearson Education, 2023. 554 p.