

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Совершенствование системы снабжения материальными ресурсами предприятия»

Студент

С.В. Якунина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: С.В. Якунина.

Тема работы: «Совершенствование системы снабжения материальными ресурсами предприятия».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент О.М. Сярдова.

Цель исследования заключается в выработке рекомендаций по совершенствованию управления материальными ресурсами предприятия.

Объект исследования – ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

Предмет исследования - совершенствование системы снабжения материальными ресурсами предприятия.

Методы исследования – системный подход, методы сравнительного анализа, метод динамических рядов, экономико-математические методы, графический метод и др.

Краткие выводы по бакалаврской работе: предложенный ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» проект мероприятий по совершенствованию организации снабжения материальными ресурсами на принципах бережливого производства будет строиться на реализации нескольких систем бережливого производства: система «Точно в срок» и система «Канбан»; система «Постоянное улучшение (Kaizen)»; система «5S». После реализации мероприятий компания получит положительный годовой эффект в размере 29985 т.р., финансовые результаты предприятия увеличатся.

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

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников из 40 источников и 2 приложения. Общий объем работы, без приложений, 67 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 10.

Abstract

The bachelor's work was completed by: S.V. Yakunin.

Theme of work: "Improvement of the system of supply with material resources of the enterprise."

Scientific adviser: Cand. econom. sciences, associate professor O.M. Sardova.

The purpose of the study is to develop recommendations for improving the management of material resources of the enterprise.

The object of the study is Eberspacher Exhaust Systems RUS LLC.

The subject of the research is the improvement of the material supply system of the enterprise.

Research methods - systematic approach, comparative analysis methods, time series method, economic and mathematical methods, graphical method, etc.

Brief conclusions on the bachelor's work: the project of measures to improve the organization of supply of material resources on the principles of lean production proposed by Eberspacher Exhaust Systems RUS, LLC will be based on the implementation of several lean production systems: the "Just in Time" system and the "Kanban" system; system "Continuous improvement (Kaizen)"; system "5S". After the implementation of the measures, the company will receive a positive annual effect in the amount of RUB 29,985, the financial results of the enterprise will increase.

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

Structure and scope of work. The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of used sources from 40 sources and 2 applications. The total volume of work, without attachments, is 67 pages of typewritten text, including tables - 20, figures - 10.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы системы снабжения материальными ресурсами предприятия	8
1.1 Сущность и задачи системы снабжения материальными ресурсами предприятия	8
1.2 Показатели оценки эффективности системы снабжения материальными ресурсами предприятия	14
2 Оценка эффективности системы снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»	20
2.1 Организационно–экономическая характеристика деятельности предприятия	20
2.2 Анализ эффективности системы снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»	25
3 Совершенствование системы снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»	41
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы снабжения материальными ресурсами	41
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий. 50	
Заключение	60
Список используемой литературы	63
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» за 2020 г.	68
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» за 2020 г.	70

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что от эффективности материального обеспечения ресурсами предприятия зависит успешность его финансово–хозяйственной деятельности. Для стабильного функционирования любого предприятия необходимо оптимально организованное материального обеспечение, которое реализуется через подразделения материально–технического снабжения.

Стратегической целью системы снабжения материальными ресурсами предприятия является своевременное и оптимальное обеспечение его основной деятельности необходимыми материальными ресурсами соответствующей комплектности и качества.

Состояние и эффективность управления системы снабжения материальными ресурсами предприятия, как значительной части производственного процесса, является одним из основных условий успешной деятельности любого предприятия.

Эффективное управление системы снабжения материальными ресурсами предприятия способно предоставить компании конкурентные преимущества на рынке за счет снижения затрат.

Совершенствование управления системой снабжения материальными ресурсами предприятия играет значительную роль и оказывает положительное влияние на конечные финансовые результаты деятельности.

Повышение эффективности системы снабжения материальными ресурсами как функциональной деятельности предприятия обуславливает улучшение экономических показателей, финансовой устойчивости, что способствует совершенствованию механизма повышения конкурентного преимущества.

Современные подходы к управлению материальными ресурсами базируются на логистической теории.

Степень разработанности исследования. Исследованию проблем управления материальными ресурсами посвящены научные труды многих отечественных ученых как: Б.А.Аникин, А. М. Гаджинский, В.С. Лукинский, Ю.М. Неруш, В.Д. Сербин, В.И. Степанов, В. И. Сергеев, а также научные работы зарубежных авторов: Доналда Дж. Бауэрсокса, Дейвида Дж. Клосса, Д. Р.Стока, Д. М. Ламберта и других.

Однако многие аспекты, в частности вопросы минимизации издержек, связанных с использованием материальных ресурсов с целью обеспечения экономической безопасности, требуют серьёзного осмысления и изучения в практической деятельности хозяйствующих субъектов. Это и определило выбор темы исследования.

В современных жестких и динамических условиях конкурентной борьбы базовым фактором эффективной деятельности российских компаний должно стать эффективное управление системой снабжения материальными ресурсами предприятия, которое включает три постулата: быстрее, качественнее и дешевле.

Объект исследования – ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

Предмет исследования - совершенствование системы снабжения материальными ресурсами предприятия.

Цель бакалаврской работы заключается в рассмотрении и анализе теоретико-методологических аспектов проблемы использования и выработка рекомендаций по совершенствованию управления материальными ресурсами предприятия ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

На основе цели определим задачи выпускной квалификационной работы:

- охарактеризовать сущность и задачи системы снабжения материальными ресурсами предприятия;
- обозначить показатели оценки эффективности системы снабжения материальными ресурсами предприятия;
- представить организационно–экономическая характеристику

- деятельности предприятия;
- проанализировать эффективность системы снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».
 - разработать мероприятия по совершенствованию системы снабжения материальными ресурсами;
 - рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Теоретической и методологической основой выполнения выпускной квалификационной работы являются: это нормативно-правовые источники, научная и специальная литература, посвященная исследованию проблемы совершенствования управления материальными ресурсами в целях обеспечения экономической безопасности предприятия, материалы официальных сайтов Интернет, отчетная документация предприятия, инструкции, нормативно-правовые акты и методические рекомендации.

В процессе исследования использовались системный подход, методы сравнительного анализа, метод динамических рядов, экономико-математические методы, графический метод и др.

Практическая значимость исследования в работе определяется возможностью использования выработанных предложений автором применить в деятельности ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» с целью повышения эффективности использования материальных ресурсов.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

1 Теоретические основы системы снабжения материальными ресурсами предприятия

1.1 Сущность и задачи системы снабжения материальными ресурсами предприятия

Система снабжения — это функциональная подсистема логистики, которая обеспечивает компанию товарными запасами.

Автор Аникин Б. А. отмечает: «На практике встречаются следующие синонимы логистики снабжения: закупки, управление поставками, управление закупками, материально-техническое снабжение, товароснабжение. Объясняется это в первую очередь эволюционным развитием теории в этой области, сложностью и многообразием отражаемых в ней экономических процессов» [2; с.56].

Основной целью процесса снабжения является комплексное и бесперебойное обеспечение организации (производство, проектирование, торговля, транспорт, сервис и т. д.) материальными запасами необходимого количества и качества в требуемые сроки с наименьшими затратами и оптимальными запасами.

Производство продукции основной вид деятельности любого производственного предприятия, а основой продукции выступают материальные ресурсы [41].

Для предприятий, которые являются материалоемкими, основной задачей является рациональное, экономное и строго целевое использование материальных ресурсов, так как они занимают наибольший удельный вес в себестоимости продукции.

Экономия материальных ресурсов приведет к увеличению прибыли, и наоборот к производству брака и увеличению непроизводственных потерь, приводит к дополнительному расходу материальных ресурсов, к их перерасходу, и соответственно к получению убытков.

Состав материальных ресурсов очень разнообразен, и от того как организован порядок их заготовления и приобретения, хранения на складах, а также их использования по направлениям их расходования, зависит и их удельный вес в себестоимости продукции, произведенной на предприятии. Так как отсутствие дополнительных потерь, связанных с движением материальных ресурсов приведет к снижению себестоимости продукции, и наоборот дополнительные затраты приведут к увеличению себестоимости продукции, работ и услуг.

К материальным ресурсам традиционно относятся сырье, приобретенные полуфабрикаты, готовые компоненты, приборы и запасные части к ним, инструменты и технологические устройства, бытовые и офисные материалы, топливо и энергия, тара и упаковка и т. д. [5; с. 251]

«Каждая организация независимо от сферы деятельности в процессе своего функционирования является потребителем сырья, материалов и услуг, предоставляемых другими организациями. Например, помимо сырья и материалов, необходимых для производства вещественной продукции, все организации используют помещения, энергию, офисную мебель и технику, оборудование, банковские услуги, канцелярские товары и т.д [45].

Комплекс различных приобретений, среди которых можно назвать закупку, аренду и т.д. и связанные с приобретениями процессы (тендеры для поставщиков и дальнейший выбор поставщика, заключение контракта на поставку и согласование его условий, логистические процессы и т.п.) называют материально-техническим обеспечением (МТО), иначе говоря, МТО представляет собой разновидность коммерческой деятельности, задачей которой является обеспечение предприятий материально-техническими ресурсами» [15].

«Целью МТО является организация своевременных поставок материально-технических ресурсов соответствующего качества, необходимых для нормального функционирования организации от

проверенного поставщика, предоставляющего высокий уровень сервиса и приемлемую ценовую политику.

Важными аспектами являются своевременность и комплектность поставляемых материально-технических ресурсов, поскольку именно от этого зависит своевременный выпуск продукции, производительность труда и эффективность использования основных и оборотных средств организации» [6].

Бесперебойность процесса МТО основывается на выстраивании четкой системы планирования. Для формирования такой системы учитываются следующие показатели:

- реальные потребности организации в материалах, сырье, полуфабрикатах и т.д.;
- нормы расхода и использования материально-технических ресурсов;
- специфика производственных процессов;
- виды используемых материально-технических ресурсов.

На сегодняшний день процесс МТО зачастую отождествляют с материально-техническим снабжением и закупочной деятельностью.

Размер материальных ресурсов зависит от:

- степень потребности в различных видах сырья;
- частота производства продукции поставщиками;
- частота внедрения сырья в производство;
- сезонность поставок материала;
- связь между формами транзита и складирования;
- транзитные размеры доставки.

Стоимость инвентаря определяется нормой, которая представляет собой среднее количество материала в течение года в днях его среднесуточного потребления, которое планируется перенести в конце года.

Классификация материально-производственных ресурсов представлена на рисунке 1 [11, с. 95].

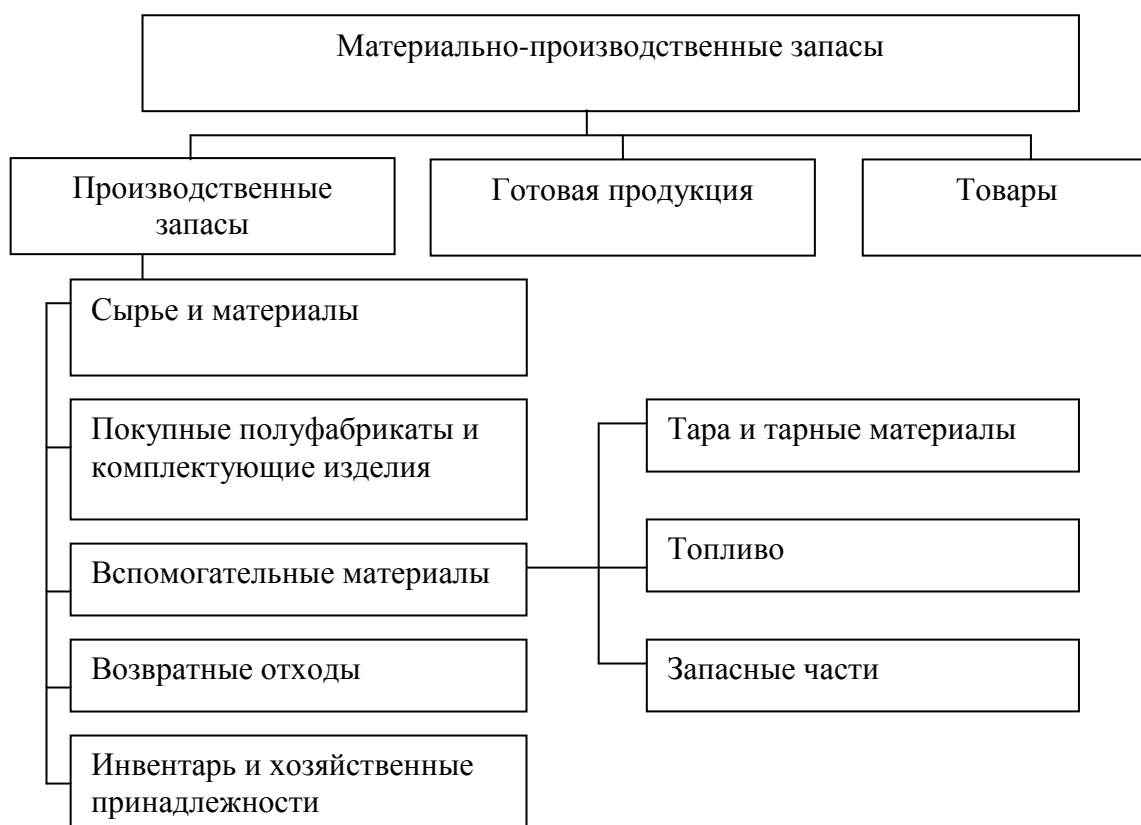


Рисунок 1 – Классификация материально–производственных запасов

Величина необходимых предприятию материальных ценностей, их состав и структура зависят от характера и сложности организуемого производства, длительности производственного цикла, стоимости, заготавливаемых сырья и материалов, условий их поставки, принятого порядка расчетов и т.п.

Определение потребности в материальных запасах, их состава, структуры, источников формирования – важный этап регулирования и управления производственным процессом и производственными издержками, в частности [42].

С точки зрения эффективного ведения экономики предприятия объем запасов и затрат должен быть достаточным и обеспечивать непрерывность процессов производства и реализации продукции в количестве и ассортименте, запрашиваемом рынком, и в то же время минимальным, исключая увеличение издержек производства за счет создания запасов, заделов, продукции, превышающих потребности.

«Снабжение материально-техническими ресурсами формирует потребительную и конечную стоимость производимой продукции. Оно способно выявить и сформировать как финансовые результаты предприятия, так и определить потребности потенциальных потребителей в ресурсах и непосредственно изготавливаемых из них конечных продуктов.

Деятельность службы материально–технического обеспечения способна минимизировать или, в случае некорректно произведенной работы, увеличить издержки производства предприятия» [31, с.67].

«Итак, материально-техническое обеспечение и снабжение преследуют одну ключевую цель – поддержание производственных процессов путем обеспечения их материально-техническими ресурсами, отличием является то, что материально-техническое обеспечение по своей сути представляет внутреннюю логистику, а снабжение – логистику «на входе».

Сущность материально-технического снабжения выражается в том, что оно представляет собой основу при формировании ценовой политики для производимой продукции и выступает основой ритмичности производства» [5].

«Можно выделить следующие функции материально-технического обеспечения:

- коммерческие, делятся на основные (покупка/аренда материальных ресурсов) и вспомогательные (маркетинговая, юридическая);
- технологические (решение процесса доставки и хранения материальных ресурсов, которым предшествуют распаковка, консервация, заготовка материальных ресурсов и предварительная их обработка)» [14, с. 14].

К элементам системы материально-технического обеспечения производства относят (рисунок 2).

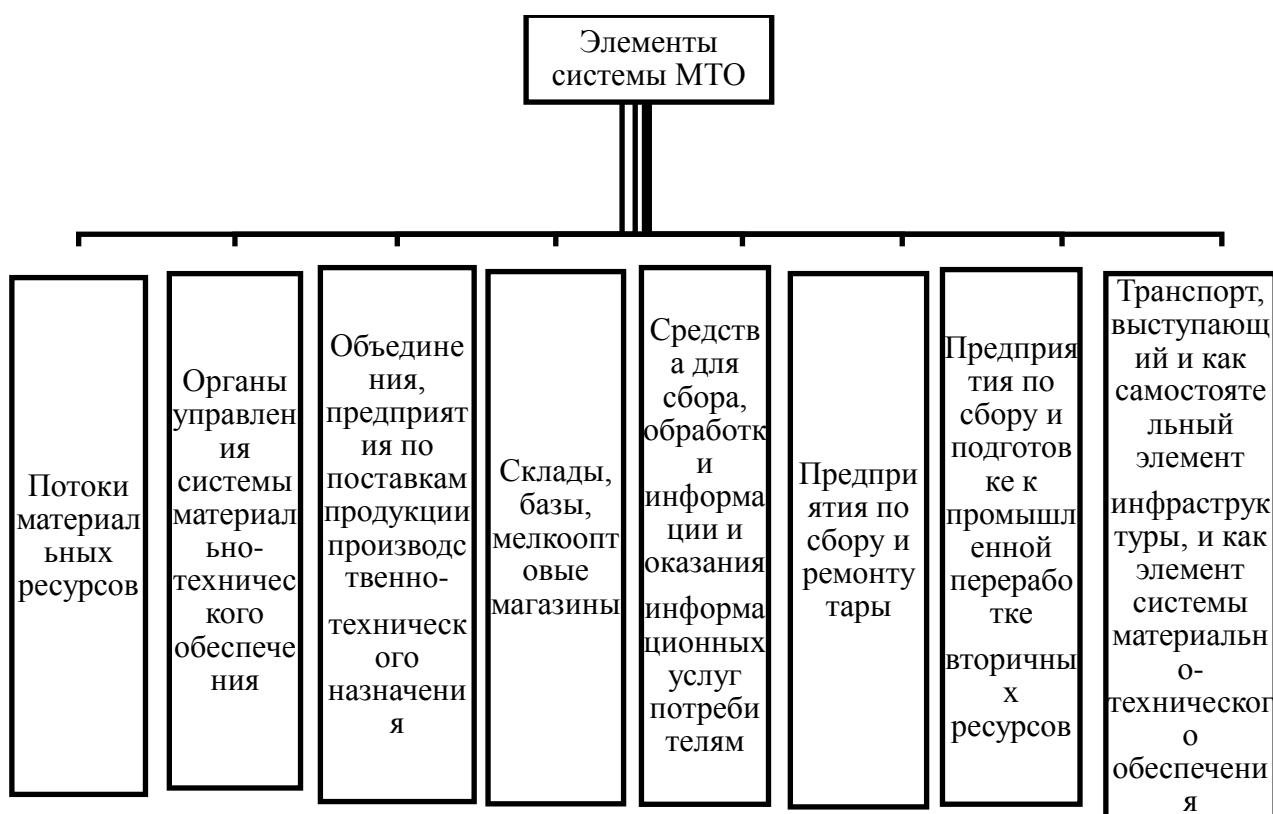


Рисунок 2 – Элементы системы материально-технического обеспечения производства

«Проблематика управления материально–техническим обеспечением предприятия предприятий развивается давно. Первую потребность в анализе и управлении материально-техническим обеспечением ощутили те отрасли экономики, которым пришлось столкнуться с вопросами календарного планирования и стоимость переналадки и перенастройки производственного процесса которых достаточно высока» [11, с.56].

Итак, для осуществления бесперебойного процесса производства продукции, работ и услуг, каждое предприятие должно обладать достаточными средствами, в том числе и производственными ресурсами, входящими в оборотный капитал предприятия [43].

Материальные ресурсы занимают наибольший удельный вес в общей структуре оборотных средств предприятия и поэтому их заготовление и

своевременное приобретение является очень важным процессом на предприятии который требует постоянного контроля.

Для совершенствования организации материально–техническим снабжением предприятия необходимо обоснованное использование критерия его оптимального функционирования.

1.2 Показатели оценки эффективности системы снабжения материальными ресурсами предприятия

В данной работе предполагается проведение анализа финансового состояния предприятия и анализа организации материально-технического обеспечения.

Для того чтобы уменьшить стоимость израсходованных материалов, снизить ее себестоимость, а также уменьшить время, затрачиваемое на их обработку, что, в свою очередь, способствует уменьшению трудоемкости и фондоемкости изготавливаемой продукции, на предприятии необходимо в производственном процессе применять самые прогрессивные технологии и стремиться к наиболее рациональному использованию материалов.

«Анализ баланса начинается с описания общей суммы имущества организации и динамики ее изменения в течение рассматриваемого периода. Результатом данной части анализа должно стать выявление источников увеличения или сокращения активов организации и определение статей активов, по которым данные изменения произошли» [3, с. 136]. «Анализ финансового состояния проведем по методике Савченко Е.А.» [34, с. 10].

На первом этапе проводится предварительное ознакомление с результатами работы организации.

На втором этапе проводится расчет и анализ основных экономических показателей. Выделяются следующие группы основных финансовых показателей:

– показатели ликвидности и платежеспособности организации –

отражают возможность организации погасить задолженность из собственных источников;

- показатели финансовой устойчивости – отражают эффективность использования организацией различных средств;
- показатели деловой активности – отражают эффективность использования организацией различных средств;
- показатели рентабельности – отражают прибыльность деятельности организации и т.д. [21, с. 50].

Отметим, что в процессе анализа финансовой отчетности организации может проводиться анализ не только фактического состояния организации, его ликвидность и платежеспособность, но и тенденции роста показателей деловой активности, повышения эффективности деятельности организации.

На третьем этапе производится сравнение рассчитанных значений с нормативными значениями, выявление отклонений [44].

Четвертый этап проведения анализа финансовой отчетности – это систематизация и группировка результатов, полученных в ходе анализа.

На последнем, завершающем этапе, осуществляется разработка мероприятий по улучшению финансового состояния организации, повышению эффективности экономической деятельности, укреплению внутрихозяйственных расчетов организации.

Основной целью проведения анализа материально-технических ресурсов предприятия является оценка уровня обеспеченности предприятия всеми необходимыми для производственного процесса ресурсами, а также степени эффективности их использования.

Эффективность использования материальных и иных производственных ресурсов на предприятии, предусматривает, что предприятия будут использовать различные инструменты с целью их более рационального и экономичного использования в производственном процессе, при этом предотвращая нецелевое использование ресурсов или их избыточное потребление для определенных нужд предприятия.

Эффективность управления запасами материально–технических ресурсов достигается в том случае, если предприятие хорошо осведомленно обо всех полученных заказах и всех выполненных поставках; о темпах использования закупленных материалов; о поставляемых количествах и циклах поставок; об именах поставщиков и ценах на их товары; о цикличности заказов и заказанных количествах; об изделиях, возвращенных заказчиками.

При проведении анализа запасов материально–технических ресурсов рассматривается динамика общего объема запасов материально–технических ресурсов предприятия, динамика удельного веса запасов материально–технических ресурсов в общей сумме активов предприятия, рассматривается динамика состава запасов материально–технических ресурсов в разрезе: запасы сырья, материалов и полуфабрикатов, запасы готовой продукции; изучается оборачиваемость запасов материально–технических ресурсов.

«Анализ обеспеченности потребности в материально–технических ресурсах источниками покрытия (договорами на поставку) проводится с помощью следующих показателей» [11, с.56]:

1. «Коэффициент обеспеченности материально–техническими ресурсами по плану» [11, с.69]:

$$\text{Коб. пл.} = C/P \quad (1)$$

где С – Стоимость материально-технических ресурсов по договорам;
Р – Плановая потребность.

2. «Коэффициент обеспеченности материально–техническими ресурсами фактический» [11, с.71]:

$$\text{Коб. ф.} = CФ/P \quad (2)$$

где C_f – Стоимость фактически поставленных материально-технических ресурсов,

P – Плановая потребность.

«Анализ данных коэффициентов проводится по видам материально-технических ресурсов. Проверяется также качество полученных от поставщиков материалов, соответствие их стандартам ТУ, условиям договора и в случаях их нарушения предъявляются претензии поставщикам» [13, с.77].

«Особое внимание при анализе уделяется выполнению плана материально-технической службы по срокам поставки материально-технических ресурсов или ритмичности поставок» [11, с.50].

«Неритмичная поставка материально-технических ресурсов ведет к простоям оборудования, потерям рабочего времени, необходимости сверхурочных работ. Оплата простоев не по вине рабочих и сверхурочных работ ведет к увеличению себестоимости выпускаемой продукции и соответственно к снижению прибыли предприятия» [15, с.26].

«Оборачиваемость запасов материально-технических ресурсов – показатель, характеризующий скорость потребления или реализации материально-технических ресурсов. Оборачиваемость запасов материально-технических ресурсов является важным критерием и подлежит тщательному анализу» [11, с.56].

«Показатели эффективности запасов материально-технических ресурсов представлены в таблице 1» [2, с. 134].

«Применение обобщающих показателей в анализе запасов материально-технических ресурсов позволяет получить общее представление об уровне эффективности использования материально-технических ресурсов и резервах его повышения» [11, с.90].

Таблица 2 – Показатели эффективности запасов материально-технических ресурсов

Показатели	Формула расчета	Экономическая интерпретация показателя
Материалоемкость продукции (МЕ) формулы	$Me=M/N$, где M – это сумма материальных затрат N – стоимость продукции	Отражает величину материальных затрат, приходящуюся на 1 руб. выпущенной продукции
Материалоотдача продукции (МО)	$Mo=S/M$, где S – стоимость продукции M – сумма материальных затрат	Характеризует выход продукции с каждого рубля потребленных материальных ресурсов
Удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции (УМ)	$Um=M/C_{пр.}$ где M – сумма материальных затрат C пр. – полная себестоимость продукции	Отражает уровень использования материальных ресурсов, а также структуру (материалоемкость продукции)
Коэффициент использования материалов (КМ)	$Km=Mф/Mп$, где Mф – сумма фактических материальных затрат Mп – сумма материальных затрат по плану при фактическом выпуске продукции	Показывает уровень эффективности использования материалов, соблюдения норм их расходования

«Направления оптимизации запасов материально–технических ресурсов предприятия ориентированы на сокращение уровня их формирования и позволят предприятию более интенсивно использовать данную часть оборотных активов» [5, с. 647].

«К важным вопросам управления эффективностью материально–технических ресурсов относятся состав и содержание стандартов предприятия по повышению эффективности. К стандартам в области материально–технического обеспечения можно отнести: порядок сбора, обработки и передачи информации для функционирования подсистемы; нормирование расхода материально–технических ресурсов; правила разработки норм запасов материально–технических ресурсов, правила контроля соблюдения параметров подсистемы, планирование потребности в материально–технических ресурсах» [22, с.56].

Эффективность работы службы снабжения (закупок) предприятия

может оцениваться следующими показателями:

- «сокращение издержек на закупки в структуре общих логистических издержек;
- допустимые уровни брака закупаемой продукции;
- доля закупок, совершенных вовремя;
- число ситуаций, когда нужных материальных ресурсов / готовой продукции не оказалось на складе, что повлекло сбой в графике производства или выполнения заказа клиента;
- число изменений, внесенных в заказы по вине службы закупок (учет по каждой причине внесения изменений);
- число полученных и обслуженных заявок;
- доля транспортных издержек в структуре общих затрат на закупки и т.п.» [16, с.87].

Таким образом, формирование эффективной системы управления запасами материально–технических ресурсов должно быть основано на использовании организационно–экономических аспектов системы материально–технического обеспечения предприятия.

Можно сделать вывод, что «эффективный финансовый механизм управления материально-техническим обеспечением на предприятии направлен на повышение рентабельности и скорости обращения вложенного капитала. Он предусматривает на стадии формирования производственных запасов материально–технических ресурсов контроль их уровня и обоснование оптимального объема заказов, на стадии реализации запасов материально–технических ресурсов – изменение объемов и причин создания запасов и разработку политики реализации сверхнормативных запасов материально-технических ресурсов» [11, с.56].

Предприятие должно найти для себя оптимальное сочетание между издержками и выгодами от выбранного уровня запасов материально–технических ресурсов, чтобы определить, какая величина запасов по каждой группе материалов или сырья является достаточной.

2 Оценка эффективности системы снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»

2.1 Организационно–экономическая характеристика деятельности предприятия

ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» - это компания представляющая выхлопные системы, автомобильные отопители и системы кондиционирования воздуха для автобусов.

Юридический адрес: Россия, 115114, Москва, ул. Летниковская д.2, стр.1, офис 434.

Фактический адрес: 445000, г. Тольятти, ул. Вокзальная д.72

Генеральный директор ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» - Дайреджи Артем Иванович .

«За 20 лет работы создана дилерская сеть, охватывающая практически все регионы: от Калининграда до Владивостока и Южно-Сахалинска более 200 авторизованных дилеров и сервисных центров устанавливают оборудование Эберспехер и обеспечивают обслуживание наших клиентов. Количество же партнеров, работающих с нашим оборудованием, значительно превышает эту цифру. С 2001 г. компания расширила свою деятельность и начала активное сотрудничество с ведущими российскими автопроизводителями.

1 января 2013 г., уже как ЗАО "Эберспехер Выхлопные Системы", компания вошла в состав Eberspächer Climate Control Systems GmbH & Co и стала частью группы компаний Eberspächer» [40].

«Сегодня ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» - это развивающаяся и расширяющая сферу деятельности компания, надежный поставщик надежного оборудования и надежная команда профессионалов.

Цели компании – инновации и формирование нового понятия климатического комфорта транспортных средств, поставка всего комплекса климатического оборудования с учетом требований партнеров» [40].

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации. Общество руководствуется в своей деятельности законодательными и иными нормативными актами, а также Уставом.

ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

Система управления компании ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» строится в соответствии с действующим российским законодательством. Уставом и внутренними документами.

ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» имеет три уровня управления: высший, средний и оперативный. Высшими органами управления ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» являются: Общее собрание акционеров; Совет директоров; Генеральный директор.

Схема высшего уровня управления ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» представлена на рисунке 3.

Генеральный директор является единоличным исполнительным органом ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» и осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью предприятия. Генеральный директор осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с законодательством, Уставом ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» и трудовым договором.

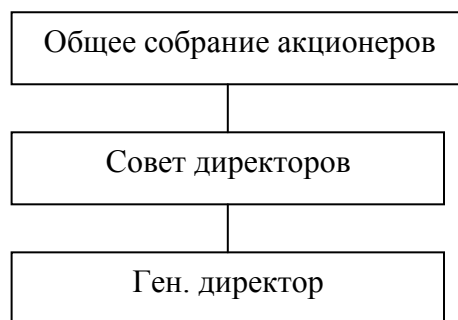


Рисунок 3 – Схема высшего уровня управления ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»

Генеральный директор при исполнении служебных обязанностей должен исходить из интересов ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС». В таблице 3 представлены основные технико-экономические показатели деятельности компании за последние 3 года.

Таблица 3 – Показатели отчета о финансовых результатах деятельности ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, т.р.	1625753	1402479	1602142	-223274	86,26	1402479	114,23
2. Себестоимость продаж, т.р.	1395966	1137166	1381455	-258800	81,46	1137166	121,48
3. Валовая прибыль (убыток), т.р.	229787	265313	220687	35526	115,46	265313	83,17
4. Управленческие расходы, т.р.	196689	158264	146179	-38425	80,46	158264	92,36
5. Коммерческие расходы, т.р.	27956	30715	36041	2759	109,86	30715	117,34
6. Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	5142	76334	38467	71192	1484,52	76334	50,39
7. Чистая прибыль, т.р.	6402	84101	4556	77699	1313,66	84101	5,41
8. Основные средства, т.р.	176496	122496	108209	-54000	69,40	122496	88,33
9. Оборотные активы, т.р.	153066	158423	188020	5357	103,49	158423	118,68
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	124	131	129	7	105,64	131	98,47

Продолжение таблицы 3

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
11. Фонд оплаты труда ППП, т.р.	4417	4982	4824	565	112,79	4982	96,82
12. Среднегодовая выработка работающего, т.р. (стр1/стр.10)	13110,91	10705,94	12419,70	-2404,96	81,65	10705,95	116,00
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т.р. (стр11/стр10)	35,62	38,03	37,39	2,40	106,76	38,03	98,32
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	9,21	11,44	14,80	2,23	124,29	11,44	129,31
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	10,62	8,85	8,52	-1,76	83,34	8,85	96,25
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,31	5,44	2,40	5,12	1720,85	5,44	44,11
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,31	5,75	2,46	5,43	1814,15	5,75	42,73
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	99,68	94,55	97,59	-5,12	94,85	94,55	103,21

Согласно данным, представленным в таблице 3, в 2019 году произошло снижение выручки на 14% по сравнению с 2018 годом, однако в 2020 году предприятие восстановило объемы производства, и рост выручки в процентном значении составил 14,4%, что является положительной тенденцией.

Вместе с выручкой наблюдается изменение себестоимости, так в 2019 году себестоимость соответственно уменьшилась, а в 2020 году увеличилась на 21,5%. Анализируя процентные показатели динамики прироста выручки от основной деятельности и себестоимости продаж, следует отметить значительную разницу между ними (более 5%), что является негативной тенденцией. Разница в 7% была вызвана повышением цен поставщиками сырья и ростом тарифов на энергоносители.

В 2020 году относительно 2019 году валовая прибыль уменьшилась на 44626 т.р., хотя в 2019 году наблюдался рост на 15%. Исходы из данных таблицы можно говорить о том, что предприятие реализовало свою продукцию менее эффективно чем в предшествующие годы.

За анализируемый период произошло увеличение коммерческих расходов, в 2019 году на 9%, а в 2020 на 17% в связи работы предприятия по повышению эффективности системы продаж, которые позволили удержать позиции предприятия на российском рынке даже при снижении рыночного спроса. Что касается управленческих расходов, то наблюдается уменьшение на всем исследуемом периоде, это может быть связано с решением не выплачивать вознаграждение за участие в работе Совета директоров.

В связи с имеющимися увеличениями расходов и незначительным ростом выручки прибыль от продаж уменьшилась практически на 50% относительно 2019 году. Вместе с этим в 2019 году предприятие получило доход от участия в других организациях в размере 28000 т.р., что в конечном итоге сказалось на чистой прибыли.

Итак, в 2019 году чистая прибыль привесила в 12 раз прибыль 2018 года, однако произошло резкое уменьшение в 2020 году, и темп снижения составил 95%, что, несомненно, является негативной тенденцией и говорит о том, что расходы предприятия увеличились, а доходы, наоборот, снизились.

Однако согласно годовому отчету 2020 года предприятие в будущем периоде нацелено на выпуск перспективных продуктов (формовые изделия и рукава), а также на расширение производственных мощностей предприятия путем приобретения нового и модернизации существующего оборудования, с помощью чего планируется увеличить выручку и снизить себестоимость продукции.

Из таблицы 3 видно, что общая стоимость имущества предприятия на конец 2020 года уменьшилась на 262852 т.р., что в относительном выражении составляет уменьшение на 18%. Это уменьшение произошло как за счет внеоборотных активов (они уменьшились на 21,7%), так и оборотных

активов (они уменьшились на 7,72%). Следовательно, объем имущества предприятия уменьшился в основном за счет внеоборотных активов.

В целом компании необходимо искать пути решения имеющихся финансовых проблем, чтобы иметь возможности для дальнейшего стратегического развития и роста.

2.2 Анализ эффективности системы снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»

В правильном управлении снабжением материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» заложены огромные резервы повышения эффективности производства продукции, повышения ее качества, снижения непроизводительных потерь и себестоимости продукции.

Управление снабжением материальными ресурсами в организационной структуре ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» осуществляет Управление системы снабжения материальными ресурсами

Управление системы снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» является самостоятельным структурным подразделением предприятия. Управление системы снабжения материальными ресурсами подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

Управление системы снабжения материальными ресурсами возглавляет начальник управления. В обязанности начальника управления системы снабжения материальными ресурсами входит управление договорной и контрактной работой, бюджетное планирование и руководство подотчетным персоналом и т.д.

Организационная структура Управления системы снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Структура Управления системы снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»

На предприятии ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» имеется большое количество разнообразных запасов. Эффективное функционирование предприятия в современных экономических условиях зависит от гибкости и восприимчивости системы снабжения материальными ресурсами. Повышение эффективности финансового механизма управления снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» возможно только при комплексном подходе к управлению всеми оборотными активами предприятия.

Перед тем как проанализировать динамику снабжения материальными ресурсами необходимо проанализировать поставщиков компании ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

Выбор поставщиков менеджеры по закупкам отдела закупок ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» осуществляют с помощью следующих критериев: цена, количество, качество, сроки и условия поставок, условия платежа, местоположение поставщика, транспортные условия, комплектность, упаковка.

«Оценка поставщиков менеджерами отдела закупок распределительного центра производится по трехбалльной шкале, где: 3 балла – отличная оценка; 2 балла – средняя оценка; 1 балл – плохая оценка. Значительная часть поставщиков является для ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» приемлемыми. То есть они удовлетворяют руководство предприятия по цене закупки, географическому месторасположению, качеству товара, по периодичности поставок без нарушения сроков, так данными поставщиками являются» [34]:

1. ООО "Марчегалия Ру"
2. Итальянская фирма COMAS
3. Omnix комплектующие для станков.
4. Sks сварочные комплектующие.
5. ООО ТПК Дельта Сервис
6. ООО «Спецодежда ВолгаСпецСнаб»
7. Сварочные материалы ESA

Таблица 4 – Анализ основных поставщиков ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» в разрезе основных товарных групп

Наименование поставщика	Цена закупки	Географическое месторасположение	Качество поставляемых товаров	Нарушение поставок	Финансовые условия	Всего
ООО "Марчегалия Ру"						
сварные трубы	1	3	3	3	3	13
Листы и полосы	1	3	3	3	3	13
Итальянская фирма COMAS						
лабораторное оборудование	3	3	3	3	3	15
аналитическое оборудование	3	3	2	3	3	14
Omnix комплектующие для станков						
Комплекты для сборки станков с ЧПУ	3	3	2	3	3	14
Комплектующие для лазерных станков	3	3	2	3	3	14

Продолжение таблицы 4

Наименование поставщика	Цена закупки	Географическое месторасположение	Качество поставляемых товаров	Нарушение поставок	Финансовые условия	Всего
Комплектующие для плазменной резки	3	3	2	3	3	14
Sks сварочные комплектующие						
Стабилизаторы	3	3	3	3	3	15
Пусковые устройства	3	3	3	3	3	15
Комплектующие	3	3	3	3	3	15
ООО ТПК Дельта Сервис						
Программное реле	1	3	3	3	3	13
Концевые выключатели	1	3	3	3	3	13
ООО «Спецодежда ВолгаСпецСнаб»						
Спец одежда	1	3	1	1	3	9
СИЗ	1	3	1	1	3	9
Сварочные материалы ESA						
Материалы легированные Mn-Si для сварки конструкционных углеродистых низколегированных сталей	3	3	3	3	3	15
Проволоки сплошного сечения для дуговой сварки в защитных газах плавящимся электродом углеродистых и низколегированных сталей	3	3	3	3	3	15

Самым невыгодным поставщиком для ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» является ООО «Спецодежда ВолгаСпецСнаб», у данного поставщика самый большой уровень закупочных цен, наблюдаются постоянные нарушения сроков поставок и качество товаров является плохим.

Далее проанализируем динамику снабжения материальными ресурсам в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» на конец года представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика снабжения материальными ресурсам ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» на конец года за 2018–2020 гг., т.р.

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

На основании таблицы 5 можно сделать вывод, что запасы товарно-материальных ценностей (ТМЦ) в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» конце 2020 года по сравнению с 2019 годом снизились, снижение произошло почти по всем видам материально-технического обеспечения. Наибольшее снижение снабжения материальными ресурсам произошло по статьям «строительные материалы», «топливо и масла». Небольшой рост произошел по прочим ТМЦ, а именно на 2,59%.

Снижение уровня снабжения материальными ресурсам ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» в 2020 году по сравнению с 2019 годом незначительное, что характеризует систему снабжения материальными ресурсам компании с положительной стороны. Так как наличие большого объема ТМЦ приводит к увеличению затрат на их хранение, неполучению возможных доходов из-за того, что много финансовых средств вложено в запасы, возможным потерям в результате физической порчи запасов.

На рисунке 6 представлена динамика снабжения материальными ресурсам ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» на конец года, т.р.

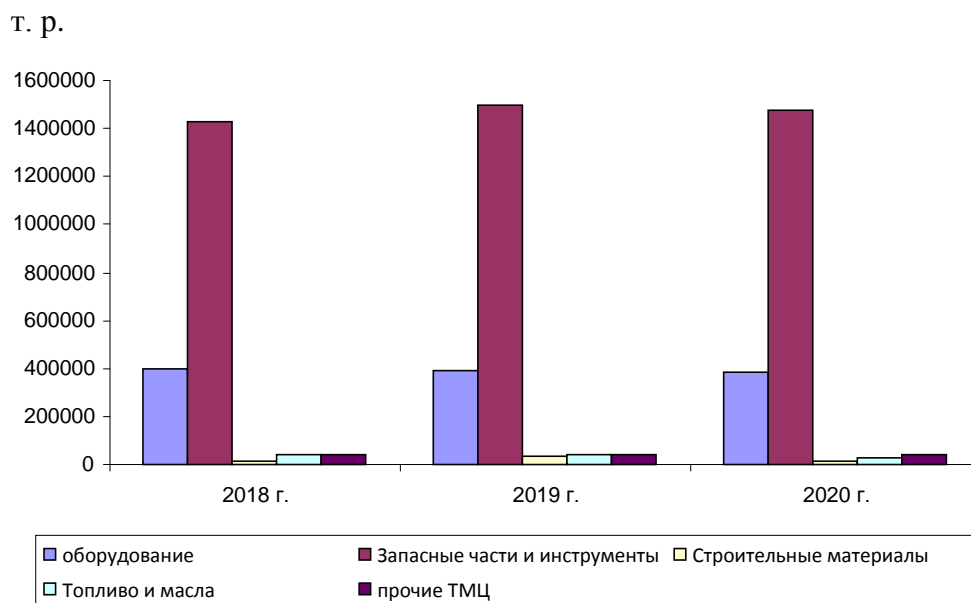


Рисунок 6 – Динамика снабжения материальными ресурсами ТМЦ ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» за 2019–2020 гг., т.р.

По статьям «оборудование», «запасные части и инструменты», «строительные материалы», «топливо и масла» в 2020 году по сравнению с 2019 годом произошло снижение уровня запасов. Динамика движения ТМЦ ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика движения товарно-материальных ценностей ТМЦ ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» за год, т.р.

Наименование	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение +/-		Отклонение, %	
				2019 г./ 2018 г.	2020 г./ 2019 г.	2019 г./ 2018 г.	2020 г./ 2019 г.
Запасы ТМЦ на начало года	2338014	1922022	2003186	-415992	81164	82,21	104,22
Использовано ТМЦ в течение года	3070629	4836459	2606639	1765830	-2229820	157,51	53,90
Запасы ТМЦ на конец года	1922022	2003186	1942612	81164	-60574	104,22	96,98

Из таблицы видно, что в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» ТМЦ на конец 2020 года на 76% покрывают годовую потребность в материально-техническом обеспечении. Руководству ООО «Эберспехер

Выхлопные Системы РУС» необходимо рассмотреть возможность снижения объемов запасов, что приведет к освобождению финансовых средств, которые можно использовать на стратегическое развитие и рост. В 2019 году получено ТМЦ в течение года больше, чем использовано в производственной деятельности, что обусловило рост запасов по сравнению с 2018 годом.

Снижение запасов ТМЦ связано со снижением необходимости снабжения материальными ресурсами по таким статьям как «запасные части и инструменты», «строительные материалы», возможно управление материально–техническим обеспечением на предприятии ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» организовано неэффективно и делается запас не по необходимости, а по устаревшим нормативам.

Так как если у предприятия имеются стабильные связи и долгосрочные контракты с надежными поставщиками сырья и материалов, то необходимости иметь в запасе годовой объем материальных ресурсов нет.

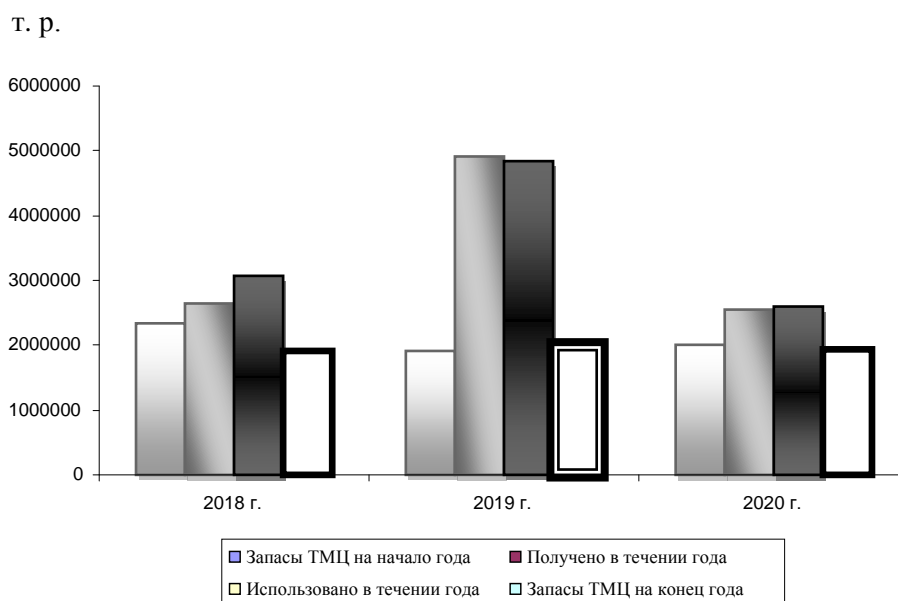


Рисунок 7 – Динамика движения запасов ТМЦ ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» за год, т.р.

На рисунке 7 представлена динамика движения ТМЦ ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» за год.

Из рисунка видно, что запасы на начало и конец 2020 года покрывают значительную часть годовой потребности в материально–техническом обеспечении ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС», это может быть отрицательным фактором для предприятия.

Объем запасов ТМЦ должен быть оптимальным, так как большие объемы запасов материально–технического обеспечения приводят к большим издержкам по содержанию и хранению самих запасов за счет содержания больших складских помещений, выплат заработной платы работникам склада и пр.

«Наличие излишних материально–технического обеспечения в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» приводит не только к увеличению затрат на их хранение, но и отвлекает из оборота финансовые ресурсы, необходимые для приобретения этих запасов ТМЦ, приводя к недостатку свободных финансовых ресурсов и, как следствие, к снижению платежеспособности предприятия» [40]. А как показал анализ ликвидность у ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» низкая.

Структура запасов ТМЦ ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» на конец года представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура запасов ТМЦ ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» на конец года за 2018–2020 гг., %

Наименование	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение +,–		Отклонение, %	
				2019 г. / 2018 г.	2020 г. / 2019 г.	2019 г. / 2018 г.	2020 г. / 2019 г.
Запасы ТМЦ на конец года – всего	100	100	100	–	–	100,00	100,00
в том числе: оборудование	20,76	19,66	19,87	-1,1	0,21	94,70	101,07
запасные части и инструменты	74,40	74,62	75,89	0,22	1,27	100,30	101,70
строительные материалы	0,59	1,57	0,61	0,98	-0,96	266,10	38,85
топливо и масла	2,10	2,10	1,47	0	-0,63	100,00	70,00
прочие ТМЦ	2,16	2,05	2,17	-0,11	0,12	94,91	105,85

Из таблицы видно, что доля статей «запасные части и инструменты» и «оборудование» в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» в 2020 году по сравнению с 2019 годом повысилась, по остальным статьям запасов в 2020 году по сравнению с 2019 годом произошло снижение доли.

На рисунке 8 представлена структура запасов ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» на конец 2020 года.

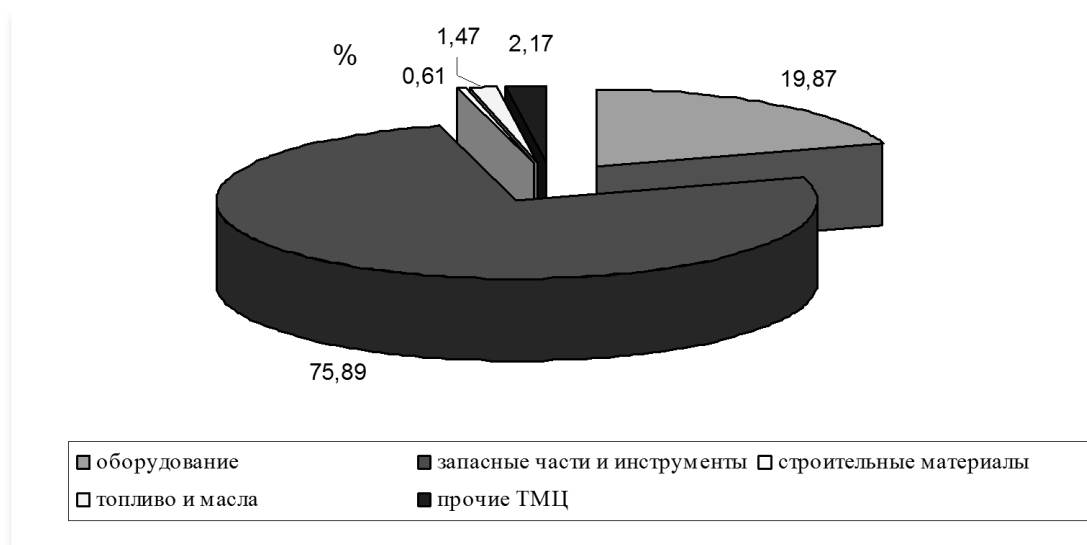


Рисунок 8 – Структура запасов ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» на конец 2020 года, %

Из рисунка видно, что в структуре снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» в 2020 году преобладают «запасные части и инструменты» – 75,89%, значительная доля принадлежит также статье материально–технического обеспечения «оборудование» – 19,87%. Так как предприятие занимается производством, высокая доля материальных ресурсов в структуре запасов является нормальным фактором. Но если имеется излишек материальных запасов, то это снижает уровень деловой активности предприятия, что является отрицательным моментом в политики управления материально–техническим обеспечением.

Можно сделать вывод, что в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» имеется значительный объем запасов для материально–технического

обеспечения деятельности компании. Снижение уровня материально–технического обеспечения ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» в 2020 году по сравнению с 2019 годом незначительное, что характеризует систему материально–технического обеспечения компании с положительной стороны.

Наибольшее снижение материально–технического обеспечения произошло по статьям «строительные материалы», «топливо и масла». В ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» ТМЦ на конец 2020 года на 76% покрывают годовую потребность в материально–техническом обеспечении.

Снижение запасов ТМЦ связано со снижением необходимости материально–технического обеспечения по таким статьям как «запасные части и инструменты», «строительные материалы», возможно управление материально–техническим обеспечением на предприятии ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» организовано неэффективно и делается запас не по необходимости, а по устаревшим нормативам.

Объем запасов ТМЦ должен быть оптимальным, так как большие объемы запасов материально–технического обеспечения приводят к большим издержкам по содержанию и хранению самих запасов ТМЦ. Руководству ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» необходимо рассмотреть возможность снижения объемов запасов, что приведет к освобождению финансовых средств, которые можно использовать на стратегическое развитие и рост.

Управление системой материально–технического обеспечения является неотъемлемым условием успешного функционирования ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС». Каждое предприятие должно иметь свою систему материально–технического обеспечения, созданную с учетом его специфических требований. Она будет действенной только при участии и поддержке всех подразделений предприятия.

Рассмотрим показатели оборачиваемости запасов ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС», что представлено в таблице 8.

Таблица 8 – Показатели оборачиваемости запасов ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» за 2018–2020 гг.

Наименование	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение +,–		Отклонение, %	
				2019 г.	2020 г.	2019 г.	2020 г.
				/ 2018 г.	/ 2019 г.	/ 2018 г.	/ 2019 г.
Оборачиваемость оборотных активов, дней	171,39	183,74	178,46	12,35	-5,28	107,21	97,13
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, дней	219,55	216,39	238,14	-3,16	21,75	98,56	110,05
Оборачиваемость материальных запасов, дней	95,72	106,51	127,72	10,79	21,21	111,27	119,91
Оборачиваемость оборотных активов, об.	2,10	1,96	2,02	-0,14	0,06	93,33	103,06
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, об.	1,64	1,66	1,51	0,02	-0,15	101,22	90,96

Коэффициент оборачиваемости запасов показывает, сколько раз в среднем продаются запасы ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» за год. Чем выше оборачиваемость запасов, тем более эффективным является производство и тем меньше потребность в оборотном капитале. На предприятии ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» коэффициент оборачиваемости запасов и затрат низкий и составляет в 2019 году 1,66 оборота, а в 2020 году 1,51 оборота. Такое низкое значение коэффициента связано со спецификой управления системой снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС», предприятие занимается добычей руд и песков драгоценных металлов и имеет запасы ТМЦ близкие (более 75%) к годовой потребности материально–технического обеспечения. Следует отметить, что снижение оборачиваемости запасов

является отрицательной тенденцией для предприятия. Важное значение для ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» имеют материальные запасы. Материальные затраты в общей структуре затрат на производство занимают почти 50%.

Оценка эффективности использования материальных ресурсов осуществляется в практике экономической работы через систему показателей. Проведем анализ материалоотдачи в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС», что представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Использование материальных ресурсов в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Откл. +,-	Откл, %
1. Объем выпуска продукции, т.р.	7 108 428	7 481 670	8 678 289	1 196 619	115,99
2. Материальные затраты, т.р., МЗ	3 070 629	4 836 459	2 606 639	-2 229 820	53,9
2а. из них прямые материальные затраты, т.р., МЗпр	2 551 265	4 115 682	2 184 167	-1 931 515	53,07
3. Материалоотдача, руб. (стр. 1/стр.2), МО	2 851 265	4 715 682	2 584 167	-2 131 515	54,8
4 .Материалоотдача активной части, руб. (стр.1/стр.2а), Мопр	2,79	1,82	3,97	2,16	218,57
5. Коэффициент соотношения прямых материальных затрат ко всем материальным затратам, в долях ед., Кпр	0,83	0,85	0,84	-0,01	98,47

Из таблицы 9 видно, что материалоотдача в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» в 2020 году по сравнению с 2019 годом повысилась на 115,99%. Рост материалоотдачи является положительной динамикой для предприятия.

В ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» «используется такая модель управления системой материально–технического обеспечения как модель с фиксированным уровнем запаса. Модель с фиксированным уровнем запаса работает так: на складе ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» есть максимальный желательный запас, потребность в этом запасе уменьшает

его количество на складе, и как только количество достигнет порогового уровня, размещается новый заказ.

Оптимальный размер заказа выбирается таким образом, чтобы количество запаса на складе снова ровнялось максимально желательному запасу, так как материальный ресурс не поставляется мгновенно, то необходимо учитывать ожидаемое потребление во время поставки. Поэтому необходимо учитывать резервный запас ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС», служащий для предотвращения дефицита.

Изменение размера заказа влечет за собой изменение годовых затрат как на создание запаса, так и на его хранение. Однако характер зависимости каждой из этих статей расходов от размера заказа разный. Суммарные затраты на период на создание запаса при увеличении размера заказа, очевидно, уменьшаются, так как закупки осуществляются более крупными партиями, а, следовательно, реже. Расходы по хранению за период растут прямо пропорционально размеру заказа» [40] ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

Результаты анализа существующего процесса управления системой снабжения материальными ресурсами показывают, что на предприятии ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» отсутствует целевой подход к формированию и хранению запасов.

Также имеет место избыток снабжения материальными ресурсами, что противоречит принципам бережливого производства. Невостребованные же запасы в процессе производства товарно-материальных ценностей (ТМЦ) становятся не оборачиваемыми, а это – проценты за пользование кредитными ресурсами, риски упущенной выгоды, риски хищения, риски убытков в связи с прохождением ТМЦ в негодность из-за длительные хранения, что, в конечном счете, снижает общую эффективность ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»

Главные элементы системы снабжения материальными ресурсами, которые необходимо внедрить в работу ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» состоят в реализации принципов бережливого производства.

В качестве критериев оптимизации процесса управления снабжения материальными ресурсами могут использоваться: минимум издержек, связанных с управлением запасами ТМЦ; минимальное время выполнения заказа; максимальная надежность поставки и т.д.

Далее была проведена балльная оценка эффективности системы снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» на основе экспертных оценок (внешние эксперты), что представлено в таблице 10.

Таблица 10 – Балльная оценка эффективности системы снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»

Критерии эффективности	Распределение оценочных баллов					
	2 балла	4 балла	6 баллов	8 баллов	10 баллов	12 баллов
	критическое	опасное	удовлетворительное	среднее	хорошее	потрясающее
Оценка эффективности системы материально-технического обеспечения						
Кадровый потенциал Управления материально-технического снабжения				X		
Система контроля качества поставляемых запасов ТМЦ					X	
Система работы с поставщиками ТМЦ				X		
Система нормирования и планирования необходимого объема материально-технического обеспечения			X			
Система информационного обеспечения снабженческой деятельности			X			
Стратегия управления материально-техническим обеспечением			X			
Система управления складским хозяйством			X			
Система управления затратами на получения и хранение запасов			X			

Продолжение таблицы 10

Критерии эффективности	Распределение оценочных баллов					
	2 балла	4 балла	6 баллов	8 баллов	10 баллов	12 баллов
	критическое	опасное	удовлетворительное	среднее	хорошее	потрясающее
Организационная структура системы снабжения				X		
Эффективность работы складского персонала				X		
Правильность выбора поставщиков					X	
Система контроля снабженческой деятельности				X		
Уровень потерь из-за лишних запасов			X			
Потери при транспортировке запасов				X		
Потери от лишних затрат на хранение излишних запасов			X			
Реализуется ли система «точно в срок» или система управления запасами «Канбан»		X				
Общая эффективность управления материально-техническим обеспечением			X			

Общий результат оценки эффективности системы снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» – средний балл – 7 баллов из 12 баллов максимально возможных.

Можно сделать вывод, что системе снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» присущи следующие проблемы:

- система нормирования и планирования необходимого объема ТМЦ не эффективна и требует оптимизации;
- низкий уровень системы информационного обеспечения снабженческой деятельности ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»;
- система управления складским хозяйством требует оптимизации;

- низкий уровень эффективности системы управления затратами на получение и хранение запасов ТМЦ;
- уровень потерь из-за лишних запасов ТМЦ необходимо снизить;
- в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» не реализуются принципы бережливого производства в управлении материально–техническим обеспечением, что приводит к высокому уровню потерь из-за лишних запасов; имеются потери от лишних затрат на хранение излишних запасов ТМЦ.

Можно сделать вывод, что система снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» нуждается в совершенствовании на принципах бережливого производства, необходимо внедрять современные методы управления снабжения материальными ресурсами и искать резервы повышения эффективности процесса управления материально–техническим обеспечением.

Целями системы снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» должны стать: обеспечение присутствия запаса ТМЦ нужного в нужном количестве, в нужном месте в нужное время без излишков; снижение избытка запасов ТМЦ, а значит уменьшение расходов на доставку и хранение запасов; уменьшение замороженных в запасах оборотных средств; повышение эффективности контроля и выполнения процессов по их управлению.

3 Совершенствование системы снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы снабжения материальными ресурсами

Совершенствование снабжения материальными ресурсами является важным элементом успешной деятельности ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС». Для обеспечения эффективной организации материально-технического обеспечения в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» оптимальным подходом является поиск резервов сокращения затрат и автоматизация процессов снабжения материальными ресурсами. На рисунке 9 представлены, выявленные в процессе исследования, проблемы в системе организации системы снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

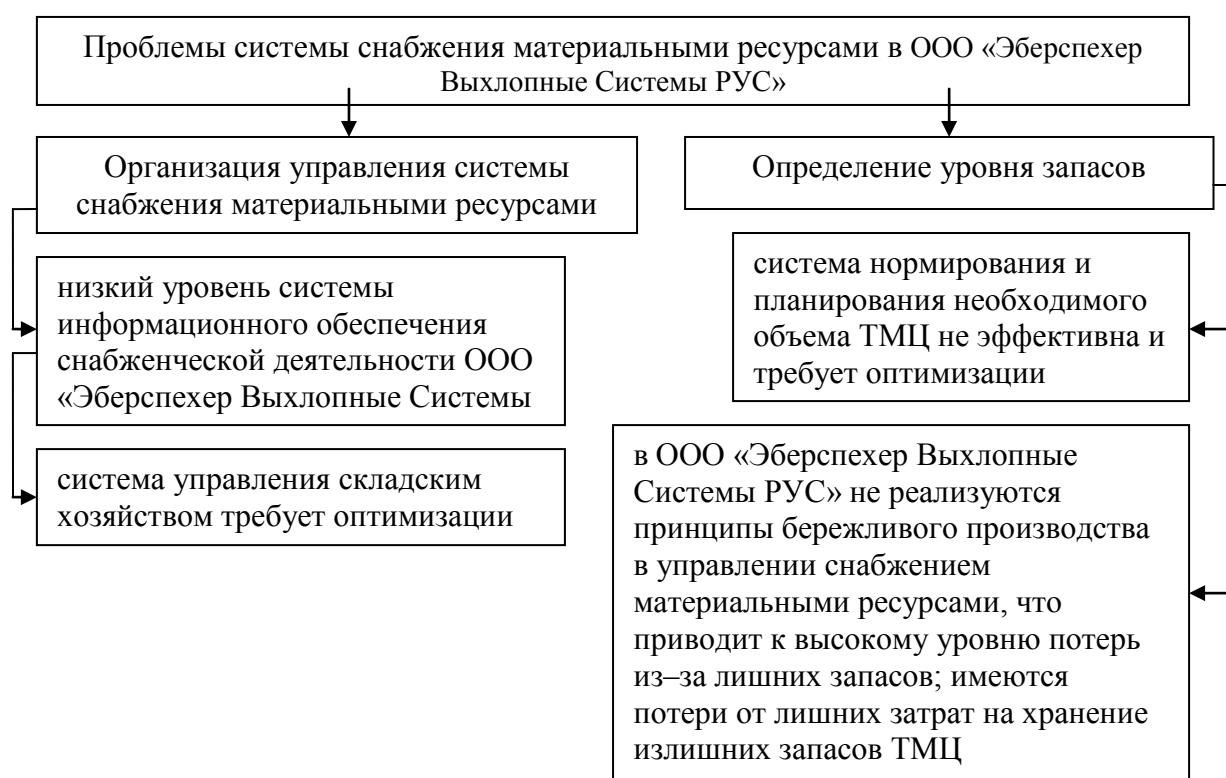


Рисунок 9 – Проблемы системы снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»

Для ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС», как мероприятие совершенствования системы снабжения материальными ресурсами, можно предложить внедрить принципы бережливого производства в управлении материально–техническим обеспечением.

Принципы бережливого производства должны быть «ядром» организации материально–технического обеспечения. В ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» можно выделить следующие потери в процессе материально–технического обеспечения:

1. Потери из-за лишних запасов ТМЦ. Чем больше запасов ТМЦ находится на складах, тем больше денежных средств оказывается «замороженными» в этих запасах.
2. Потери транспортировки. Лишняя транспортировка сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции, увеличивает риск повреждения, задержек поставок и приводит к росту накладных расходов, данные действия не прибавляют ценности продукту, хоть и требуют не малых затрат.
3. Потери ожидания включают: перерывы в работе, связанные с ожиданием поставки ТМЦ.
4. Потери из-за лишних движений. Неправильная организация рабочего места сотрудников материально–технического обеспечения приводит к ненужным движениям, перемещениям сотрудников, что приводит к увеличению стоимости деятельности, к потерям времени.

Выявленные потери производства могут быть устранены в результате применения инструментов бережливого производства, особенно в процессе организации снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

Для того, чтобы повысить эффективность снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» можно предложить реализовать проект внедрения системы организации

материально-технического обеспечения на принципах бережливого производства.

Организация снабжения материальными ресурсами на принципах бережливого производства в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» должна базироваться на построении вытягивающей системы управления запасами ТМЦ. «Вытягивающая (тянущая) система управления – это система управления материально–техническим обеспечением, в которой предметы труда подаются с предыдущей стадии производственного процесса на последующую только тогда, когда в них возникает потребность.

При данном способе организации управления снабжения материальными ресурсами центральная система управления ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» не должна вмешиваться в обмен материальными потоками между участками предприятия, не устанавливает для них текущие производственные задания. Производственная программа отдельного технологического звена определяется размерами заказа последующего звена» [40].

Центральная система управления контролирует конечное звено производственной цепи. Примером вытягивающей системы является система управления снабжением материальными ресурсами «Точно в срок». Схема вытягивающей системы управления снабжением материальными ресурсами для ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» представлена на рисунке 10.

Применение вытягивающей системы управления позволит в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» организовать систему гибкой деятельности по снабжению материальными ресурсами.

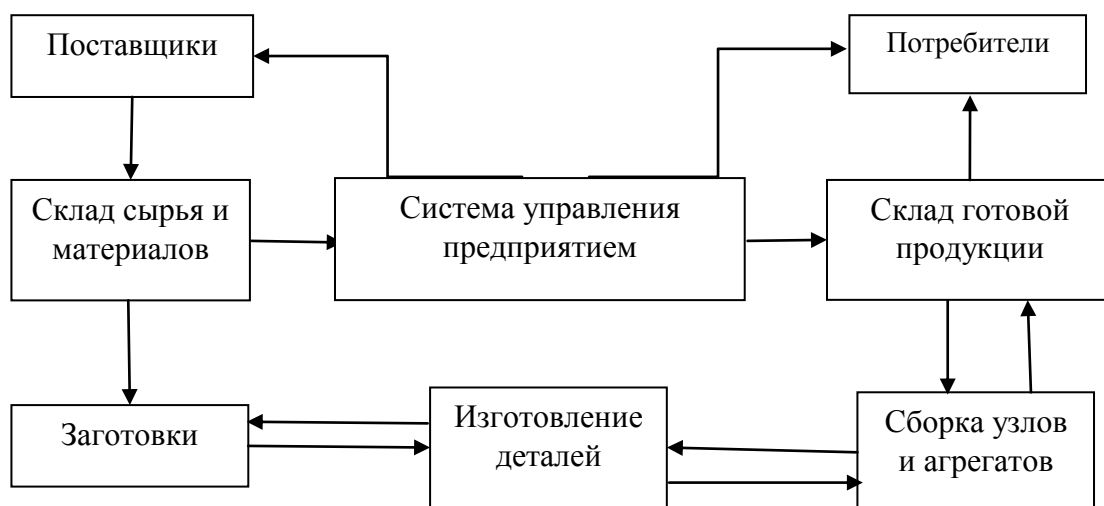


Рисунок 10 – Схема вытягивающей системы управления снабжения материальными ресурсами для ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»

Проект внедрения системы управления на принципах бережливого производства в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» может строиться на реализации нескольких систем бережливого производства:

- система «Точно в срок» и система «Канбан». «Эффективный способ снизить запасы ТМЦ, размеры занимаемых площадей. Этот метод также повышает эффективность движения потоков денежных средств. Методы позволяют уменьшить потери, излишки складских запасов ТМЦ, перепроизводство. При работающей системе «Kanban» результаты складской инвентаризации гораздо лучше» [28];
- «система «Постоянное улучшение (Kaizen)», а именно совместные усилия всех сотрудников ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» по достижению ежедневных побед, достижений, улучшений в управлении материально–технического обеспечения» [6]. Если в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» удастся привить культуру ориентации на поиск и реализацию постоянных улучшений, то она становится практически вечным двигателем по уменьшению потерь в системе управления материально–технического обеспечения;
- система «5S». Оптимальная организация рабочего пространства на

складах ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» и автоматизация процесса управления материально–технического обеспечения ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» с целью визуализации проблем, быстрое обнаружение отклонений в системе управления запасами ТМЦ.

Цель системы «Точно в срок» и «Канбан»:

- обеспечения непрерывного потока деятельности ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»;
- обеспечения высокой гибкости деятельности ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»;
- обеспечение низкого уровня запасов ТМЦ, незавершенного производства и готовой продукции;
- синхронизации производственных процессов при помощи оптимизации системы управления материально–технического обеспечения;
- хороших отношений с поставщиками и др.

Цель системы «Постоянное улучшение (Kaizen)» непрерывный поиск резервов и путей совершенствования системы управления материально–технического обеспечения. Эти результаты достигаются за счет:

- активного участия персонала в решении производственно–технологических проблем;
- обучения персонала;
- непрерывного улучшения процессов получения, хранения и отпуска запасов ТМЦ.

Повышению эффективности управления снабжением материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» на основе системы система «5S» «будут способствовать следующие факторы:

- широкое использование автоматизированных систем управления запасами ТМЦ,
- повышение надежности и оперативности получения данных с

- помощью современных информационных систем,
- развитие методов прогнозирования,
- рост квалификации персонала, занимающегося управлением запасами,
- интеграция и автоматизация многих логистических операций и функций»[14].

Необходимые условия внедрения системы управления снабжением материальными ресурсами на принципах бережливого производства в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»:

- «наличие устойчивых связей с надежными поставщиками;
- использование систем обмена информацией о требуемых материальных ресурсах;
- высокая скорость физической доставки материальных ресурсов, в том числе за счет сокращения времени промежуточного хранения и ожидания грузопереработки;
- точная информация о текущем состоянии производства, точные прогнозы на ближайшее будущее. Для этого при организации и оперативном управлении производственных процессов должны использоваться надежные системы автоматизированного управления» [15].

Для эффективной организации снабжения материальными ресурсами можно также рекомендовать оптимизировать управление расходами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС». «Управление расходами достигается за счет минимизации затрат, а именно за счет управления структурой и рационального использования материальных, трудовых, энергетических ресурсов, финансовых средств по всем видам деятельности.

Повышение эффективности использования материальных ресурсов обуславливает сокращение материальных затрат, снижение себестоимости и рост прибыли»[11].

«Поэтому важное значение имеет не только правильное логическое восприятие этой причинно-следственной связи и верное определение тенденции воздействия эффективности использования материалов на величину материальных затрат и другие показатели хозяйственной деятельности предприятия, но и умение количественно оценить результат такого воздействия.

Существует несколько основных путей повышения эффективности использования материальных запасов. Но следует заметить, что перечисленные ниже мероприятия отражают лишь потенциальные возможности экономии материалов» [16].

Реальным же резервом экономии является практическая реализация намеченных мероприятий в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»:

1. «Экономия сырья, материалов и энергетических ресурсов в результате оптимизации технологического процесса производства.
2. Переориентация на экономически более выгодные сырье, материалы, узлы и детали.
3. Экономия сырья и материалов, энергетических ресурсов и технических средств в процессе осуществления упаковки, транспортировки, погрузки–разгрузки и складирования готовой продукции.
4. Сокращение, обусловленное использованием того или иного технологического процесса, расходов сырья и материалов, энергетических ресурсов на единицу выпускаемой продукции, а также потерь сырья и материалов и энергетических ресурсов.
5. Разработка технологических решений для продолжительного или оперативного замещения (взаимозаменяемости) сырьевых и вспомогательных материалов, а также энергетических ресурсов.
6. Поиск новых и расширение области использования известных конструктивных и технологических решений, пригодных для использования первичного и вторичного сырья и материалов.

7. Исследование и разработка конструктивных и технологических экономических решений, а также решений, которые могут быть использованы для взаимозаменяемости энергоносителей и применяемых источников энергии, среди которых немаловажное значение занимают источники энергии, осуществляемые посредством отвода тепла» [18].

«Экономичное использование материальных ресурсов оказывает решающее влияние на снижение издержек производства, себестоимости продукции, а, следовательно, повышение прибыльности и рентабельности работы предприятия ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС». Доведение материальных запасов до реально необходимого и достаточного уровня способствует высвобождению оборотных средств, вовлечению дополнительных материальных ресурсов в производство, а тем самым и создает условия для выпуска дополнительного количества продукции» [16].

Реализуя проект по внедрению системы организации снабжения материальными ресурсами на принципах бережливого производства, ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» получит следующие экономические эффекты:

- сокращение расходов, снижение себестоимости запасов ТМЦ (до 12%);
- снижение уровня запасов ТМЦ на складах и в незавершенном производстве;
- высвобождение денежных средств (до 30% от общей стоимости запасов ТМЦ);
- сокращение цикла/сроков поставок;
- сокращение уровня неликвидов (до 60%);
- снижение рисков производства из-за отсутствия требуемых запасов ТМЦ;
- повышение качества управленческих решений;

- повышение уровня взаимодействия подразделений ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»;
- повышение прибыльности ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

В таблице 11 представлены мероприятия по внедрению системы организации снабжения материальными ресурсами на принципах бережливого производства в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

Таблица 11 – Мероприятия по внедрению системы организации снабжения материальными ресурсами на принципах бережливого производства в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»

Мероприятия	Содержание	Возможный результат (на основе экспертных оценок)
1. Внедрение системы «Точно в срок» и системы «Канбан»	1. Анализ и обсуждение возможностей поставщиков, ведение переговоров о изменении сроков и объемов поставок запасов, в случае необходимости поиск новых надежных поставщиков. 2. Разработка логистических схем поставок запасов. 3. Разработка и реализация процесса определения необходимого уровня запасов (по видам) по системе «Точно в срок» и системе «Канбан». 4. Решение кадровых и организационных вопросов. 5. Внедрение системы «Точно в срок» и системы «Канбан». 6. Контроль	Поможет сократить потери из-за лишних запасов и снизить стоимость хранения запасов. Снизятся потери транспортировки. Высвобождение денежных средств (до 30% от общей стоимости запасов). Сокращение уровня неликвидов
2. Внедрение системы «Постоянное улучшение (Kaizen)»	В процесс совершенствования вовлекаются все (от руководителей до рабочих), реализация данной стратегии не требует больших капиталовложений	Повышение уровня взаимодействия подразделений ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС». Повышение производительности труда

Продолжение таблицы 11

3. Внедрение системы «5S»	<p>1. Модернизация складского оборудования. ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» предлагается провести закупку дополнительного современного складского оборудования.</p> <p>2. Рекомендуется провести автоматизацию процесса управления запасами. ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» можно предложить внедрить современную систему управления складом – WMS (Warehouse Management System)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – сокращение времени, затрачиваемого на разгрузку/погрузку запасов; – сокращение численности персонала склада; – снижение потерь, из-за лишних запасов; – экономия времени складского персонала; – отсутствие потерь из-за лишних операций в процессе работы склада
---------------------------	---	---

Можно сделать вывод, что эффективная система организации снабжения материальными ресурсами на принципах бережливого производства в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» позволит уменьшить текущие затраты на хранение запасов ТМЦ, поможет сократить потери из-за лишних запасов ТМЦ и снизить потери транспортировки, высвободить из текущего хозяйственного оборота часть финансовых средств, реинвестируя их в другие активы, а также повысится производительность труда.

Обеспечение эффективности достигается за счет разработки и реализации проекта системы организации снабжения материальными ресурсами на принципах бережливого производства. Грамотный подход к проектированию и внедрению изменений системы организации снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» позволит повысить качество работы всей компании.

3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Одно из главных условий эффективной организации снабжения материальными ресурсами предприятия состоит в эффективном

непрерывном менеджменте. Ведь рост запасов ТМЦ при неэффективной организации снабжения материальными ресурсами отвлекает оборотные средства, инициирует привлечение дополнительных кредитов, провоцирует кассовые разрывы.

Управление снабжением материальными ресурсами должно стать частью философии развития ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС», постоянное совершенствование, к которому причастны все, от руководителя до рабочего. Управление на основе принципов бережливого производства, производства без потерь, дает колоссальный эффект, особенно если в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» будет внедрена единая философия бережливого производства.

Грамотно проводя оптимизацию системы организации снабжения материальными ресурсами на основе принципов бережливого производства в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» можно получить дополнительный финансовый результат. Расчет затрат на внедрение системы «Точно в срок» и системы «Канбан» в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на внедрение системы «Точно в срок» и системы «Канбан» в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» (по данным бухгалтерии, Управления финансами, Управления снабжением материальными ресурсами)

Направления	Сумма затрат, т.р.
1. Анализ и обсуждение возможностей поставщиков, ведение переговоров о изменении сроков и объемов поставок запасов, в случае необходимости поиск новых надежных поставщиков	355
2. Разработка логистических схем поставок запасов	565
3. Разработка и реализация процесса определения необходимого уровня запасов (по видам) по системе «Точно в срок» и системе «Канбан»	445
4. Решение кадровых и организационных вопросов	530
5. Внедрение системы «Точно в срок» и системы «Канбан»	9 115
6. Разработка и реализация системы контроля и обратной связи	235
Итого	11 245

Затраты на внедрение системы «Точно в срок» и системы «Канбан» в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» составят 11 245 т.р.

В таблице 13 представлен и экономический эффект от внедрения в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» системы «Точно в срок» и системы «Канбан» на год.

Реализуя предлагаемые направления оптимизации системы организации снабжения материальными ресурсами, ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» может получить дополнительный экономический эффект в размере 13 445 т.р.

Таблица 13 – Экономический эффект от внедрения системы «Точно в срок» и системы «Канбан» в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» (по данным бухгалтерии, Управления финансами, Управления снабжением материальными ресурсами и экспертных оценок)

Направления	Сумма, т.р.
Сокращение потерь из-за хранения лишних запасов (за год)	19 426
Снижение стоимости хранения запасов (экономия за год)	3 544
Снизятся потери транспортировки (экономия за год)	955
Сокращение уровня неликвидов (за год)	765
Итого экономия	24 690
Экономический эффект (экономия–расходы) в первый год	13 445 (24 690-11 245)
Экономический эффект во второй год	24 690

Затраты и прогноз экономии от внедрения системы «Постоянное улучшение (Kaizen)» в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» за год представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на внедрения системы «Постоянное улучшение (Kaizen)» в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» (по данным бухгалтерии, Управления финансами, Управления снабжением материальными ресурсами и на основании экспертных оценок)

Направления	Сумма, т.р.
Затраты на внедрение системы «Постоянное улучшение (Kaizen)»	
1. Составление регламентов и разработка базовых положений системы «Постоянное улучшение (Kaizen)»	65
2. Подготовка и распечатка листовок и материалов для руководства и рядовых сотрудников с описанием плюсов и базовых принципов системы «Постоянное улучшение (Kaizen)»	55

Продолжение таблицы 14

3. Пропаганда и просветительская работа по внедрению принципов системы «Постоянное улучшение (Kaizen)»	65
4. Выделение средств на фонд материального поощрения и стимулирования сотрудников, активно реализующих принципы системы «Постоянное улучшение (Kaizen)»	7 250
5. Разработка и реализация системы контроля и обратной связи	55
Итого затрат	7 490
Прогнозируемая экономия от внедрения системы «Постоянное улучшение (Kaizen)»	
Повышение уровня взаимодействия подразделений ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС», экономия рабочего времени	945
Повышение производительности труда	14 450
Итого экономия	15 395
Экономический эффект (экономия–расходы) в первый год	7 905
Экономический эффект во второй год	15 395

Внедрив систему «Постоянное улучшение (Kaizen)» ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» может получить дополнительный экономический эффект в размере 7 905 т.р., а в последующие годы в размере 15 395 т.р.

ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» предлагается провести закупку дополнительного складского оборудования. Планируемые затраты ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» на реализацию проекта по оптимизации работы склада, с помощью современного погрузочно–разгрузочного оборудования, представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Планируемые затраты ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» на реализацию мероприятий по оптимизации работы склада (по данным бухгалтерии, Управления финансами, Управления снабжения материальными ресурсами)

Наименование	Цена, т.р.	Сумма, т.р.
1. Закупка техники для склада, а именно 10–х погрузчиков Komatsu FD15	550	5 500
2. Затраты на доставку	–	25
3. Расходы на обучение водителей (15 чел.)	12	180
4. Прочие затраты	–	65
Итого затрат	–	5 770

ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» должно затратить на реализацию проекта по оптимизации работы склада 5 770 т.р. Финансирование проекта по оптимизации работы склада планируется за счет собственных финансовых ресурсов.

ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» предлагается закупить 10 погрузчиков для работ на складе, что позволит сократить численность работников склада на 15 человек. Планируемая экономия за счет сокращения численности работников ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» после реализации проекта по оптимизации работы склада представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Планируемые результаты за счет сокращения численности работников склада на год (по данным бухгалтерии, Управления снабжения материальными ресурсами)

Наименование	На одного чел. в месяц, т.р.	Сумма экономии за год, т.р.
1. Экономия на оплате труда (на 15 чел.)	45	8 100
2. Экономия на спецодежде	0,5	90
3. Экономия на прочих расходах	1,5	270
Итого экономия	34	8 460
Экономический эффект в первый год	–	2 690
Экономический эффект во второй год	–	8 460

В результате оптимизации работы склада ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» также освободится дополнительная площадь в размере 85 м², так как погрузчики позволят использовать большую площадь «воздушного пространства» в высоту.

Решению проблемы эффективности системы организации снабжения материальными ресурсами в определенной степени способствует внедрение автоматизированных систем управления на предприятии, которые позволяют наладить учет движения материальных ресурсов (поступление, расход, ежедневные остатки).

Результатом решения задачи по оперативному контролю является получение ежедневной (недельной, декадной, месячной или иной периодичности) информации о фактическом наличии запасов на складах ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» и степени их соответствия установленным нормам. Это позволяет осуществлять непрерывный контроль за их величиной, своевременно и оперативно выявлять образование излишних остатков или дефицита по отдельным позициям, который может нарушить организацию бесперебойности функционирования предприятия.

ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» предложено внедрить современную систему управления складом – WMS (Warehouse Management System). «В общем смысле под WMS понимается аппаратно–программный комплекс, позволяющий эффективно управлять размещением и перемещениями запасов на складе.

Правильно настроенная WMS сама должна давать складскому персоналу задания – кому, что и когда нужно сделать, где и какой запас разместить, в какой последовательности производить сбор и отгрузку заказов. При этом должны учитываться и ограничения по срокам годности, по весу, по совместимости отдельных позиций и т. п.» [14].

В таблице 17 представлены затраты на внедрение системы управления складом – WMS (Warehouse Management System).

Таблица 17 – Затраты на внедрение в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» системы управления складом – WMS (Warehouse Management System) (по данным бухгалтерии и на основании экспертных оценок)

Показатель	Сумма, т.р.
Стоимость WMS	65
Стоимость приобретаемых лицензий на программное обеспечение (ПО), которая зависит от числа пользователей и функционального состава системы	55
Стоимость дополнительно приобретаемого аппаратного обеспечения (рабочие станции, серверы, лицензии на операционные системы и вспомогательное программное обеспечение)	375

Продолжение таблицы 17

Стоимость дополнительно приобретаемого складского оборудования (сканеры штрих-кода, термопринтеры, ВЧ-считыватели, ВЧ-метки и т. п.)	1 100
Затраты на внешний консалтинг (проведение обследования, разработка технического проекта, доводка системы под бизнес-процессы заказчика, настройка и пилотное тестирование системы, обучение пользователей)	325
Затраты на интеграцию WMS с существующими программными продуктами	110
Итого	2 030

Затраты на внедрение системы управления складом – WMS (Warehouse Management System) в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» составят 2 030 т.р.

Расчет экономической эффективности от внедрения системы управления складом в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Расчет экономической эффективности от внедрения системы управления складом в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» (по данным бухгалтерии, Управления финансами, Управления снабжением материальными ресурсами и на основании экспертных оценок)

Направления	Сумма, т.р.
Экономия времени и других ресурсов (за год)	2 115
Сокращение потерь из-за хранения лишних запасов (за год)	5 310
Экономия времени и других ресурсов (за год)	2 115
Сокращение потерь из-за хранения лишних запасов (за год)	5 310
Экономический эффект (экономии- расходы) в первый год	5 945 (7 975-2 030)
Экономический эффект во второй год	7 975

Итак, после внедрения системы управления складом экономия средств составит 7 975 т.р., а экономический эффект в первый год составит 5 945 т.р.

Успешное внедрение системы управления складом – WMS (Warehouse Management System) способствует достижению следующих показателей: значительное снижение потерь, связанных с условиями хранения; значительное сокращение издержек, связанных с простоями, ввиду сокращения продолжительности последних до минимума; сокращение времени работы персонала и пр.

В целях оптимизации величины производственных запасов в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» необходимо выявить резервы снижения средств, отвлекаемых на их формирование, привести структуру находящихся на складах производственных запасов в соответствие со структурой спроса со стороны производства и реализацией лишних и неиспользуемых материалов. Соответствие сформированных запасов спросу на них со стороны производства означает взаимоувязку производственного процесса в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» и его снабжения, исключая отвлечение оборотных средств в излишние запасы. Увеличение остатков готовой продукции на складах в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» ведет к замедлению оборачиваемости оборотных средств. Оборотный капитал, замороженный в запасах готовой продукции, не может быть использован для более прибыльных вложений, что сокращает уровень доходности предприятия. В основе оптимизации остатков готовой продукции на складе лежит обоснование норм оборотных средств по этой статье. Создаваемые в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» запасы готовой продукции (страховые, неприкосновенные, резервные) для бесперебойного обеспечения внутренних и внешних потребителей должны обосновываться в каждом конкретном случае. «Обеспечение эффективности системы организации снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» должно осуществляться на основе оптимизации материальных потоков, что предполагает выбор наилучших форм их организации с учетом условий и особенностей технологического процесса. Основная цель оптимизации – обеспечение своевременной доставки различных материальных ресурсов в необходимом количестве в нужные пункты с минимумом затрат на осуществление этого процесса» [5].

Использование инструментария контроллинга, поможет наладить эффективное взаимодействие всех его служб. На основе методологии контроллинга и технологии управления материальными ресурсами

обеспечивается бесперебойная работа предприятия, происходит снижение затрат с сохранением должного уровня качества, количества, условий доставки и повышение конкурентоспособности предприятия ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» в целом.

Общий экономический эффект рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЭФ} = \Delta\text{Д} - \Delta\text{Р} \quad (1)$$

где $\Delta\text{Д}$ – доходы;

$\Delta\text{Р}$ – расходы.

Расчет экономической эффективности производится за один год.

Расчет общего экономического эффекта от мероприятий, направленных на совершенствования снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет экономического эффекта от мероприятий для ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС», т.р.

Значение показателя	Сумма, т.р.
Прогнозируемые доходы и экономия ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» после реализации предложенных мероприятий ($\Delta\text{Д}$)	56 520
Планируемые общие расходы на реализацию предложенных мероприятий ($\Delta\text{Р}$)	26 535
Экономический эффект ($\text{ЭФ} = \Delta\text{Д} - \Delta\text{Р}$)	29 985
Рентабельность расходов ($\text{РР} = \text{ЭФ} / \Delta\text{Р}$)	1,13

Можно сделать вывод, что после реализации мероприятий, направленных на совершенствование снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» получит положительный годовой эффект в размере 29985 т.р.

В таблице 20 представлено влияние мероприятий, направленных на совершенствование снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» на финансовые результаты ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

Таблица 20 – Финансовые результаты ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» с учетом реализации мероприятий, т.р.

Наименование показателя	2020 г.	Прогноз на 2021	Изменение	
			+/-	в %
Выручка	8 678 289	8 692 739	14 450	100,17
Себестоимость продаж	5 269 052	5 253 517	-15 535	99,71
Валовая прибыль	3 409 237	3 439 222	29 985	100,88
Прибыль/убыток от продаж	2 311 653	2 341 638	29 985	101,30
Чистая прибыль	2 304 366	2 347 544	43 178	101,87
Общая рентабельность, %	33,60	33,89	0,29	100,86
Рентабельность продаж, %	26,64	26,94	0,30	101,13
Рентабельность основной деятельности, %	39,28	39,56	0,28	100,71

Из таблицы видно, что после реализации мероприятий, направленных на совершенствование снабжения материальными ресурсами на принципах бережливого производства в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС», финансовые результаты предприятия увеличатся. Валовая прибыль вырастет на 0,88%, себестоимость снизится, чистая прибыль увеличится на 1,87%. Вырастет общая рентабельность, рентабельность продаж и рентабельность основной деятельности ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

Можно сделать вывод, что предложенные мероприятия по совершенствованию снабжения материальными ресурсами на принципах бережливого производства в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» приведут к экономии расходов и получению дополнительных доходов в части управления запасами ТМЦ. Внедрение современных мер снижения расходов на принципах бережливого производства и проведение автоматизации системы организации снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» важный фактор снижения риска возникновения кризисной ситуации.

Контролирование процесса снабжения материальными ресурсами позволяет уравнивать все материальные и финансовые потоки, а знание специфики отрасли даст возможность осуществить данную операцию максимально эффективно для ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

Заключение

«Организация снабжения материальными ресурсами является важной частью политики управления имеющимися на предприятии оборотными активами. Основная цель – обеспечить бесперебойность процессов производства и реализации продукции и при этом минимизировать совокупные затраты, что идут на обслуживание запасов ТМЦ» [4].

В работе проведен анализ эффективности организации снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

Управление снабжением материальными ресурсами в организационной структуре ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» осуществляет Управление снабжением материальными ресурсами. Основными направлениями деятельности Управления снабжения материальными ресурсами ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» являются: обеспечение потребности ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» в ТМЦ надлежащего качества для технологических, ремонтно-эксплуатационных нужд, а также для целей технического перевооружения предприятия.

На предприятии ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» имеется большое количество разнообразных запасов. Эффективное функционирование предприятия в современных экономических условиях зависит от гибкости и восприимчивости системы управления снабжением материальными ресурсами.

Проведенное в работе исследование показало, что в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» имеется значительный объем запасов для снабжения материальными ресурсами деятельности компании. Снижение уровня их обеспечения ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» в 2020 году по сравнению с 2019 годом незначительное, что характеризует систему снабжения материальными ресурсами компании с положительной стороны.

Наибольшее снижение снабжения материальными ресурсами произошло по статьям «строительные материалы», «топливо и масла». В ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» ТМЦ на конец 2020 года на 76% покрывают годовую потребность в материально–техническом обеспечении.

Снижение запасов ТМЦ связано со снижением необходимости снабжения материальными ресурсами по таким статьям как «запасные части и инструменты», «строительные материалы», возможно управление материально–техническим обеспечением на предприятии ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» организовано неэффективно и делается запас не по необходимости, а по устаревшим нормативам.

Объем запасов ТМЦ должен быть оптимальным, так как большие объемы запасов снабжения материальными ресурсами приводят к большим издержкам по содержанию и хранению самих запасов ТМЦ. Руководству ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» необходимо рассмотреть возможность снижения объемов запасов, что приведет к освобождению финансовых средств.

Проведенное в работе исследование выявило, что системе снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» присуще следующие проблемы:

- система нормирования и планирования необходимого объема ТМЦ не эффективна и требует оптимизации;
- низкий уровень системы информационного обеспечения снабженческой деятельности ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС»;
- система управления складским хозяйством требует оптимизации;
- низкий уровень эффективности системы управления затратами на получение и хранение запасов ТМЦ;
- уровень потерь из-за лишних запасов ТМЦ необходимо снизить;
- в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» не реализуются

принципы бережливого производства в управлении материально–техническим обеспечением, что приводит к высокому уровню потерь из-за лишних запасов; имеются потери от лишних затрат на хранение излишних запасов ТМЦ.

Система снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» нуждается в совершенствовании на принципах бережливого производства, необходимо внедрять современные методы управления снабжением материальными ресурсами и искать резервы повышения эффективности процесса по их управлению.

Предложенный ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» проект мероприятий по совершенствованию организации снабжения материальными ресурсами на принципах бережливого производства будет строится на реализации нескольких систем бережливого производства:

- система «Точно в срок» и система «Канбан»;
- система «Постоянное улучшение (Kaizen)»;
- система «5S».

После реализации мероприятий, направленных на совершенствование материально-технического обеспечения ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» получит положительный годовой эффект в размере 29985 т.р., финансовые результаты предприятия увеличатся. Валовая прибыль вырастет, себестоимость снизится, чистая прибыль увеличится. Вырастет общая рентабельность, рентабельность продаж и рентабельность основной деятельности ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС».

Внедрение современных мер снижения расходов на принципах бережливого производства и проведение автоматизации системы организации снабжения материальными ресурсами в ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» важный фактор снижения риска возникновения кризисной ситуации.

Список используемой литературы

1. Алексеева Н.И., Алёхина, Ю.В. Управление товарными запасами предприятия на основе анализа системы показателей / Н.И. Алексеева, Ю.В. Алёхина // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2019. Т. 1. № 5 (5). С. 56-59.
2. Аникин Б. А. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 320 с.
3. Антонов Г. Д. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 239 с.
4. Бабурина Д.А. Необходимость новых подходов к управлению товарными запасами торгового предприятия / Д.А. Бабурина // Научный альманах. 2018. № 7-1 (21). С. 32-36.
5. Брагин Л. А. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник: 3 издание / Л.А. Брагин -М.: ИНФРА-М, 2019. -630 с.
6. Борисов А. Б. Большой экономический словарь: учебник. / А.Б. Борисов -М.: Книжный мир, 2018. — 895 с.
7. Буняк И.П. Управление товарными запасами с учетом складских помещений / И.П. Буняк // Современные тенденции развития науки и технологий. 2019. Т. 6. № 3. С. 38-41
8. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 254 с.
9. Бухалков М. И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. — 4-е изд., испр. и доп. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 411 с.
10. Галанов В. А. Логистика: учебник/Галанов В. А. — 2 изд. — М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 272 с.

11. Грузинов В. П. Экономика предприятия: учеб. пособие/В. П. Грузинов, В. Д. Грибов. -4-е изд., доп. -М.: Финансы и статистика, 2018. -307 с.
12. Грызанов Ю.П., Файницкий, А.И. Управление товарными запасами/ Ю.П. Грызанов, А.И. Файницкий — М.: Экономика, 2019. -215 с.
13. Данилова С. Ю. Оптимизация уровня запасов производства с целью повышения конкурентоспособности предприятия с непрерывным циклом производства / С. Ю. Данилова, Е. В. Пуденков // Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева. — Тольятти, 2019. — № 2 (28). — С. 47–52.
14. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. — 2-е изд. — М.: Дашков и К, 2019. — 432 с.
15. Егоркина Е. Ю., Данилова, С. Ю. Оптимизация процесса управления запасами на предприятиях оптовой торговли / Е.Ю. Егоркина, С.Ю. Данилова — Молодой ученый. — 2018. — №16. — С. 157-160.
16. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление (для бакалавров) / Н.Ю. Круглова. - М.: КноРус, 2018. - 256 с.
17. Линерс М. Управление закупками и поставками: учебник для высших учебных заведений / Майкл Линдерс [и др.]. – Москва: ЮНИТИ, 2017. – 723 с.
18. Лифшиц А.С. Промышленная политика и антикризисное управление предприятиями: Монография / А.С. Лифшиц, В.И. Куликов, В.А. Новиков. - М.: Риор, 2016. - 320 с.
19. Магомедов Ш. Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами: Учебник для бакалавров/Ш.Ш. Магомедов — М.: Дашков и К, 2019. — 176 с.
20. Маликов О. Складская и транспортная логистика в цепях поставок: Учебное пособие / О. Маликов. - СПб.: Питер, 2018. - 159 с.

21. Маклаков Г. В. Эффективность коммерческой деятельности / Маклаков Г.В. — М.: Дашков и К, 2020. — 232 с.
22. Моисеева, Н.К. Экономические основы логистики: учебное пособие / Н. К. Моисеева. - Москва: Инфра-М, 2017. – 527 с.
23. Николаева М. А. Теоретические основы товароведения: Учебник / М.А. Николаева. — М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 448 с.
24. Пестунов М. А., Маркова, Н. В. Экономическая роль товарных запасов в логистической системе российских предприятий / М.А. Пестунов, Н.В. Маркова — Молодой ученый. — 2018. — №16. — С. 189-191.
25. Петрова А. Т. Механизм использования контроллинга товарных запасов как инструмента инновационного развития торгового предприятия/Петрова А. Т., Живаева Т.В. — Краснояр.: СФУ, 2019. — 156 с.
26. Плоткин Б. К. Экономико-математические методы и модели в коммерческой деятельности и логистике / Плоткин Б.К., Делюкин Л.А. — М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. — 346 с.
27. Рубчинский А. А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 526 с.
28. Сазонова, А.К., Матвийчук, Л.Н. Управление запасами предприятия и их оптимизация / А.К. Сазонова, Л.Н. Матвийчук // Современные тенденции развития науки и технологий. 2019. Т. 8. № 5. С. 124-127.
29. Сапронова Л.М. Управление товарными запасами в логистике / Л.М. Сапронова // Сибирский торгово-экономический журнал. 2018. № 1 (22). С. 205-208.
30. Сапронова Л.М. Теоретические аспекты управления товарными ресурсами в торговле. / Л.М. Сапронова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. №4. С.252-255
31. Синяева И.М. Коммерческая деятельность в сфере товарного обращения / И.М. Синяева // Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. 368 с.

32. Степанов В. И. Логистика: учебное пособие для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" и экономическим специальностям / В. И. Степанов. – М.: Проспект, 2010. – 487 с.
33. Сутягин В. Ю. Сбалансированная система показателей как эффективный инструмент реализации стратегии развития предприятия / В.Ю. Сутягин, М.А. Турлачева // Социально-экономические явления и процессы. – Тамбов, 2018. – № 5-6. – С. 112-117.
34. Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.
35. Токпаева Н.В. Увеличение товарооборота розничного торгового предприятия / Н.В. Токпаева // Актуальные проблемы экономики современной России. 2018. № 3. С. 459-461.
36. Тямусев Д.И. Система управления товарными запасами в розничной торговле / Д.И. Тямусев // Инновационное развитие экономики. – 2019. – № 1 (13). – С. 99-102.
37. Федоров Л.С. Транспортная логистика (логистический менеджмент на транспорте) / Л.С. Федоров, С.Б. Лёвин, В.В. Багинова и др. - М.: Русайнс, 2017. - 256 с.
38. Храмцова О.О. Анализ товарных запасов системе управления товарооборотом кооперативной организации / О.О. Храмцова, Т.Г. Храмцова // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2019. – № 6-8. – С. 130-134
39. Чаплыгина М.А. Ускорение оборачиваемости товарных запасов – важнейший резерв сокращения издержек обращения / М.А. Чаплыгина // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2018. № 1-2 (30)). С. 103-108
40. Официальный сайт ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС». - Режим доступа: <https://www.eberspaecher.ru/>

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

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

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

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

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

Приложение А
**Бухгалтерский баланс ООО «Эберспехер Выхлопные Системы
 РУС» за 2020 г.**

Бухгалтерский баланс
 на 31 декабря 20 20 г.

Организация ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» Форма по ОКУД _____ Дата (число, месяц, год) _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ по ОКПО _____
 Вид экономической деятельности _____ ИНН _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности ООО по ОКФС _____ ОКВЭД _____
 по ОКЕИ _____
 Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____
 Местонахождение (адрес) _____

Коды		
31	12	2020
384 (385)		

Пояснение ¹	Наименование показателя ²	Код	На <u>31 декабря</u> <u>20 20</u> г. ³	На <u>31 декабря</u> <u>20 19</u> г. ⁴	На <u>31 декабря</u> <u>20 18</u> г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
5100	Нематериальные активы	1110	35886	7750	179
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
5200	Основные средства	1150	108209	122496	176496
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
5301	Финансовые вложения	1170	372762	617454	499189
	Отложенные налоговые активы	1180	6995	7631	7461
5240	Прочие внеоборотные активы	1190	318658	320086	320186
	Итого по разделу I	1100	842510	1075417	1003511
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
5400	Запасы	1210	188020	158423	153066
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2610	2477	2378
5500	Дебиторская задолженность	1230	159940	206738	237315
5305	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1063	1266	34118
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1715	15151	2527
	Прочие оборотные активы	1260	4439	3677	3482
	Итого по разделу II	1200	357787	387732	432886
	БАЛАНС	1600	1200297	1463149	1436397

Продолжение Приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 20 <u>20</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>19</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>18</u> г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	539	539	539
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(0) ⁷	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	160464	165185	170679
	Резервный капитал	1360	135	135	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	90459	76437	(13023)
	Итого по разделу III	1300	251597	242296	158195
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	0	0	0
5552	Отложенные налоговые обязательства	1420	65368	62580	49442
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	65368	62580	49442
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5564	Заемные средства	1510	188246	366760	377855
5560	Кредиторская задолженность	1520	666373	759876	820244
	Доходы будущих периодов	1530	17	17	18
5700	Оценочные обязательства	1540	28696	31620	30643
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	883332	1158273	1228760
	БАЛАНС	1700	1200297	1463149	1436397

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Эберспехер
Выхлопные Системы РУС» за 2020 г.

Отчет о финансовых результатах
за 12 месяцев 20 20 г.

Организация ООО «Эберспехер Выхлопные Системы РУС» Форма по ОКУД _____
Идентификационный номер налогоплательщика _____ Дата (число, месяц, год) 31 12 2020
Вид экономической деятельности _____ по ОКПО _____
Организационно-правовая форма/форма собственности ООО по ОКФС _____
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ _____

Коды		
31	12	2020
		384

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 12 мес 20 20 г. ³	За 12 мес 20 19 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	1602142	1402479
5600	Себестоимость продаж	2120	(1381455)	(1137166)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	220687	265313
5600	Коммерческие расходы	2210	(36041)	(30715)
5600	Управленческие расходы	2220	(146179)	(158264)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	38467	76334
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	28000
	Проценты к получению	2320	182	1037
	Проценты к уплате	2330	(37681)	(51715)
	Прочие доходы	2340	578172	254562
	Прочие расходы	2350	(565975)	(203054)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	13165	105164
	Текущий налог на прибыль	2410	(5022)	(8072)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	5812	8
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(2788)	(13138)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(636)	170
	Прочее	2460	(163)	(23)
	Прибыль (убыток) от обычной деятельности	2400	4556	84101
	Чистая прибыль (убыток)		4556	84101

СПРАВОЧНО				
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	4556	84101
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0	0