

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени  
академика С.П. Королева»  
(Самарский университет)

Институт экономики и управления  
Кафедра менеджмента и организации производства

## ОТЧЕТ ПО ПРАКТИКЕ

Вид практики Учебная

Тип практики Практика по получению первичных профессиональных умений  
и навыков

Сроки прохождения практики 16.06.23 – 29.06.23

По направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
(уровень бакалавриата)  
направленность (профиль)  
«Управление логистикой и цепями поставок в бизнесе»

Обучающийся группы № 7220-380302D \_\_\_\_\_ А.И.Й. Бение

Руководитель практики  
от университета, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ В.Е. Целин

Работник от профильной  
Организации \_\_\_\_\_ А. Юссеф

Дата сдачи 28.06.2023

Дата защиты

Оценка \_\_\_\_\_

Самара 2023

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени  
академика С.П. Королева»  
(Самарский университет)

Институт экономики и управления  
Кафедра менеджмента и организации производства

**Индивидуальное задание на практику**

Студенту Бение Андей Ивон Йоан группы 7320-380302D

Направление на практику оформлено приказом по университету от 15.06.2021 №275-ПП  
по Самарскому университету института Экономики и управления.

Планируемые результаты освоения образовательной программы (компетенции)	Планируемые результаты практики	Содержание задания
ПК-1 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	<b>Знать:</b> основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию.  <b>Уметь:</b> -диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию.  <b>Владеть:</b> - методами стимулирования и мотивация; - методами проведения аудита человеческих ресурсов и оценки организационной культуры.	1. Анализ организационной культуры в ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная компания), в том числе служб логистики; 2. Аудит человеческих ресурсов в ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная компания): оценка труда, аттестация персонала формирование кадрового резерва и др. 3. Анализ морально-психологического климата в коллективе в ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная

		компания)
ПК-2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- природу деловых и межличностных конфликтов;</li> <li>- принципы построения моделей межличностных коммуникаций в организации;</li> <li>- основы организационно-внутрифирменной информации и порядка взаимодействия и подчинения.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать эффективные способы минимизации негативного влияния конфликтов на деятельность предприятия;</li> <li>- моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и её подразделениях (на разных уровнях).</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <p>психологическими и правовыми знаниями, используемыми в разрешении конфликтных ситуаций.</p>	<p>1. Анализ информационной системы управления, включающий: состав и структуру организационно-внутрифирменной информации логистической сферы и всего предприятия.</p> <p>2. Анализ межличностных коммуникаций в ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная компания).</p> <p>3. Анализ внутрифирменных логистических коммуникационных процессов в ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная компания).</p> <p>4. Изучение особенностей информационного процесса управленческой деятельности в сфере логистики (передача, преобразование, хранение, оценка и использование информации).</p> <p>5. Выполнение индивидуальных заданий от руководителя практики</p>

		направленных, в том числе на развитие способностей участвовать в разрешении конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.
ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	<p><b>Знать:</b> Понятийно-категориальный аппарат проектного менеджмента, его отличительные признаки, сущность и классификацию.</p> <p><b>Уметь:</b> - определять цикл проекта, использовать программное обеспечение управления проектами; - ставить цели и формировать задачи, связанные с созданием и коммерциализацией технологических и продуктовых инноваций, разрабатывать программы осуществления инновационной деятельности в организации и оценивать её эффективность.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками и инструментами разработки проекта, управления его стоимостью, рисками качеством, реализацией проекта</p>	1. Выполнение индивидуальных заданий от руководителя практики направленных, в том числе на развитие способностей участвовать в разрешении конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде.
ПК-13 умением моделировать	<b>Знать:</b> основные бизнес-процессы в организации.	1. Анализ документооборота в

<p>бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p>	<p><b>Уметь:</b> -моделировать и оптимизировать бизнес-процессы.</p> <p><b>Владеть:</b> методами реинжиниринга бизнес-процессов и оценки их результативности.</p>	<p>ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная компания) и его характеристика.</p> <p>2. Анализ логистических бизнес-процессов на предприятии в ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная компания).</p> <p>3. Разработка основных рекомендаций по совершенствованию логистических бизнес-процессов в в ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная компания) с целью повышения эффективности ее деятельности.</p>
---	---	---

Дата выдачи задания 16.06.2023 г.

Срок предоставления на кафедру отчета по практике 29.06.2023 г.

Руководитель практики

от университета,

доцент каф. менеджмента

и организации производства \_\_\_\_\_ В.Е. Целин

*(подпись)*

Задание принял к исполнению

Студент группы № 7320 \_\_\_\_\_ А.И.Й. Бение

## Рабочий график (план) проведения практики

Дата (период)	Содержание задания	Результаты практики
16.06.23	- ознакомление с правилами охраны труда на предприятии	ознакомление с правилами труда
17.06.23	- ознакомление с организацией работы с документами - оформление основных видов информационносправочных документов - составление и оформление договоров	ознакомление с правилами и законами, регулирующими деятельность ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная компания)
18.06.23	- выполнение работ на своем участке; - выполнение поручений руководителя практики на предприятии	способность к развитию профессионально значимых и значимых качеств личности
19.06.23	- сбор первичной и вторичной информации из различных источников для решения профессиональных задач; - обработка и анализ профессиональной информации	Подготовка к разработке набора профессиональных целей и задач
20.06.23	- ведение деловой коммуникации, сбор информации с использованием электронных и интернет-ресурсов	Использование частной интернет-сети ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная компания)
21.06.23	- выполнение работ на своем участке; - выполнение поручений руководителя практики на предприятии;	Помощь в разгрузке приемного товара
22.06.23	- сбор первичной информации путем опросов и наблюдения - подготовка и защита отчета по практике	ознакомление с документами приемки товара
23.06.23	- изучение организации работы логистов на предприятии; - изучение видов и задач профессиональной деятельности	умение анализировать профессионально-педагогические ситуации
26.06.23	- описание производственного цикла - описание каналов поставок и составление договоров о поставках	готовность к анализу информации для решения задач, возникающих в профессиональной деятельности
29.06.23	- выполнение работ на своем участке; - сбор и анализ материалов для написания отчета по практике;	подготовка отчета и к защите по практике

Руководитель практики  
от университета,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(подпись) В.Е. Целин

Работник  
от профильной организации  
должность

\_\_\_\_\_  
(подпись) А. Юссеф



## **Оглавление**

Введение.....	7
1. Общая характеристика деятельности компании ООО «S.I.BETON» Кот Д'Ивуар.....	9
2. Анализ технико–экономических показателей деятельности предприятия ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная компания) и их влияние на управление логистическими бизнес – процессами.....	16
3. Анализ документооборота и проектной деятельности компании ооо «S.I.BETON».....	20
4. Анализ логистической деятельности компании.....	23
5. Разработка рекомендаций по повышению эффективности логистической деятельности компании.....	28
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	35
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	36



## **Введение**

Тема исследования, связанная с управлением предприятиями в определенной отрасли, требует поиска новых подходов, инструментов и методов менеджмента. Основываясь на принципах процессного подхода и передовой мировой практики, необходимо разработать стратегии, способствующие целенаправленному развитию организаций. В Кот-д'Ивуаре наблюдается растущий интерес к западным стандартам менеджмента, однако, многие руководители сталкиваются с проблемами, связанными с организационной структурой и бизнес-процессами.

Основой успешной бизнес-компании является установление четких процессов, охватывающих все аспекты ее деятельности. Внутри компании возникают проблемы взаимодействия между подразделениями, менеджерами и сотрудниками, которые существенно влияют на ее эффективность. Эти проблемы проявляются в потере информации, дублировании функций, излишних затратах и других негативных последствиях, а также в потере качества продукции и утрате лояльности клиентов. Для выявления причин проблем необходимо провести детальное исследование деятельности компании.

Главной целью любой компании является получение прибыли за предоставляемый продукт или услугу. Она определяет, что будет производиться и каким образом будет осуществляться производственный процесс. Именно бизнес-процессы позволяют оптимизировать взаимодействие подразделений и менеджеров, повышать эффективность труда и конкурентоспособность компании. Бизнес-процессы позволяют группировать виды деятельности компании по результатам, которые важны для клиентов или партнеров компании. Они также визуализируют последовательность работ, необходимые ресурсы и условия выполнения. Оптимизация бизнес-процессов помогает сократить издержки и максимально эффективно использовать человеческие ресурсы.

Выделение, анализ и улучшение бизнес-процессов представляют собой значимый потенциал для повышения эффективности работы и конкурентоспособности компании. Это отличается от технологической модернизации производства, так как требует согласованности и синхронизации внутренних процессов.

Вышеизложенное обуславливает актуальность настоящего исследования.

Объектом исследования является ООО «S.I.BETON» Кот Д'Ивуар.

Целью практики является изучение основных производственных, организационных, логистических аспектов деятельности ООО «S.I.BETON» Кот-Д'Ивуар, анализ логистических процессов организации.

Основные задачи прохождения практики:

- 1) сбор информации об общей характеристике деятельности компании ООО «S.I.BETON»;
- 2) анализ логистической деятельности ООО «S.I.BETON»;
- 3) выявить потенциальные и возможные проблемы, связанные с логистикой, а также предложить варианты развития логистической деятельности изучаемой компании.

## **1. Общая характеристика деятельности компании ООО «S.I.BETON» Кот Д'Ивуар**

Предприятие ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная компания) расположено по адресу Республика Кот Д'Ивуара, г. Абиджан, ул. Аттекубе - Банко, 173.

Телефон: callcenter 917–917

Эл. Почта [sibet@sibet.com](mailto:sibet@sibet.com)

Исполнительный директор – Сами КАЛЕЛЬ

Предприятие было создано и зарегистрировано в 2003 г.

ООО «S.I.BETON» – крупный производитель товарного бетона в г. Абиджан, Кот Д'Ивуар. Оно является одним из трех крупнейших производителей города и также занимается тарированием и реализацией цемента марок М 400, М 500. Организация стремится к целенаправленному функционированию и развитию, где первоначальная ответственность лежит на руководителе предприятия. Важную роль в развитии компании играет ее собственник.

Вначале предприятие продавало излишки цемента, но позднее было решено приобрести оборудование для тарирования цемента в мешки и биг-беги. Бумажные мешки с логотипом предприятия и биг-беги вместимостью 1 тонна начали использоваться для тарировки цемента, предотвращая потери в весе.

В 2015 году был запущен крупнейший в Кот-д'Ивуаре терминал по разгрузке/погрузке и хранению цемента, оборудование для которого поставила французская компания "Fédération de l'industrie du Béton". Терминал позволяет продавать до 500 тонн навалного цемента в рабочую смену, а также удовлетворяет потребности цеха тарировки.

Товарный бетон, производимый ООО «S.I.BETON», ориентирован на монолитное домостроение. Завод соответствует высоким требованиям в оборудовании, точности систем дозировки, качеству смешивания и

автоматизации технологических процессов. Предприятие оснащено современным оборудованием от ведущих немецких компаний, выпускающих бетон на высокотехнологичных линиях, полностью автоматизированных и оснащенных экспресс-лабораториями.

Основными потребителями коммерческого бетона, производимого на предприятии, являются строительные компании города Абиджан и соседних стран (рисунок 1).

#### Сегментация рынка продажи бетона ООО «S.I.BETON»



Рисунок 1 – Сегментация рынка продажи бетона

Большинство продаж компании составляет 95% от общего объема. Оставшиеся 5% приходятся на продажу частным лицам, занимающимся индивидуальным строительством. Цены на продукцию основываются на установленном прайс-листе, который учитывает не только производственные затраты, но и конкурентную ситуацию на рынке бетона. Стоимость доставки бетона определяется в зависимости от расстояния и сложности местоположения объекта. Отдельным клиентам могут быть предоставлены специальные цены, которые зависят от объема заказа, условий оплаты и значимости клиента. В таких случаях стоимость доставки бетона остается неизменной, и на нее не распространяются скидки или льготы.

В объеме производства и реализации бетона за последние годы можно выделить следующие данные: в 2015 году было произведено и продано 310 916 кубических метров бетона на сумму 6 773 400 899.05 XOF или 917 363

586 российских рублей; в 2016 году объем сократился до 200 862 кубических метров на сумму 4 185 726 874.92 ХОФ или 566 798 076,0 рублей; за первое полугодие 2017 года было произведено и реализовано 111 635 кубических метров бетона на сумму 2 316 241 963.8 или 313 684 501,0 рублей.

Структура рынка цемента существенно отличается от структуры рынка бетона (см. рисунок 2).

### Структура рынка продаж цемента

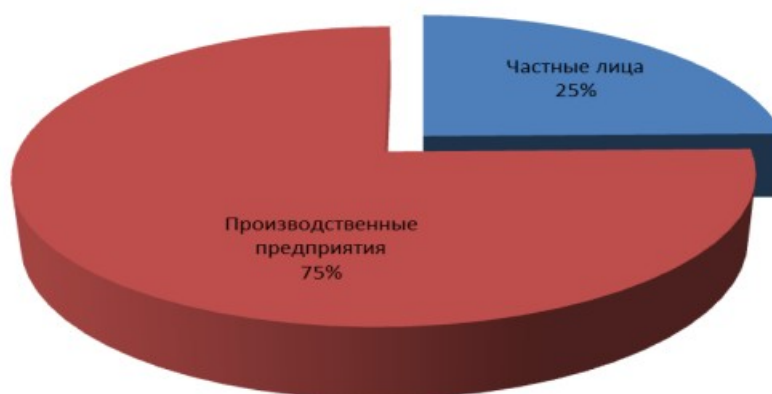


Рисунок 2 – Структура продаж цемента

Основными покупателями цемента являются предприятия, которые занимаются производством товарного бетона, железобетонных и блочных изделий. Эти компании составляют 75% от общего объема продаж цемента в соответствии с данными за 2016 год. Остальные 25% продаж приходятся на частных лиц, которые покупают цемент в бумажных мешках и биг-бегах. Строительные объекты имеют незначительную долю в потреблении цемента, так как на таких объектах чаще применяются специальные строительные смеси.

Структура продаж цемента существенно изменилась в 2016 году по сравнению с 2015 годом. Доля продаж цемента в бумажных мешках увеличилась с 11,5% до 27,9%, а доля продаж в биг-бегах выросла с 16,3% до 21,4%. В первой половине 2017 года доля продаж цемента в бумажных мешках достигла 31,9%, а доля продаж в биг-бегах составила 30,7%. В то же время, доля навалочного цемента в общем объеме продаж сократилась с 72,2% в 2015 году до 37,4% к концу первого полугодия 2017 года.

Компания "S.I. BETON" с амбициозным руководством определенно формулирует свои цели. Одним из достижений компании стало внедрение Древа целей после выполнения соответствующей курсовой работы, связанной с предприятием (см. рисунок 3).

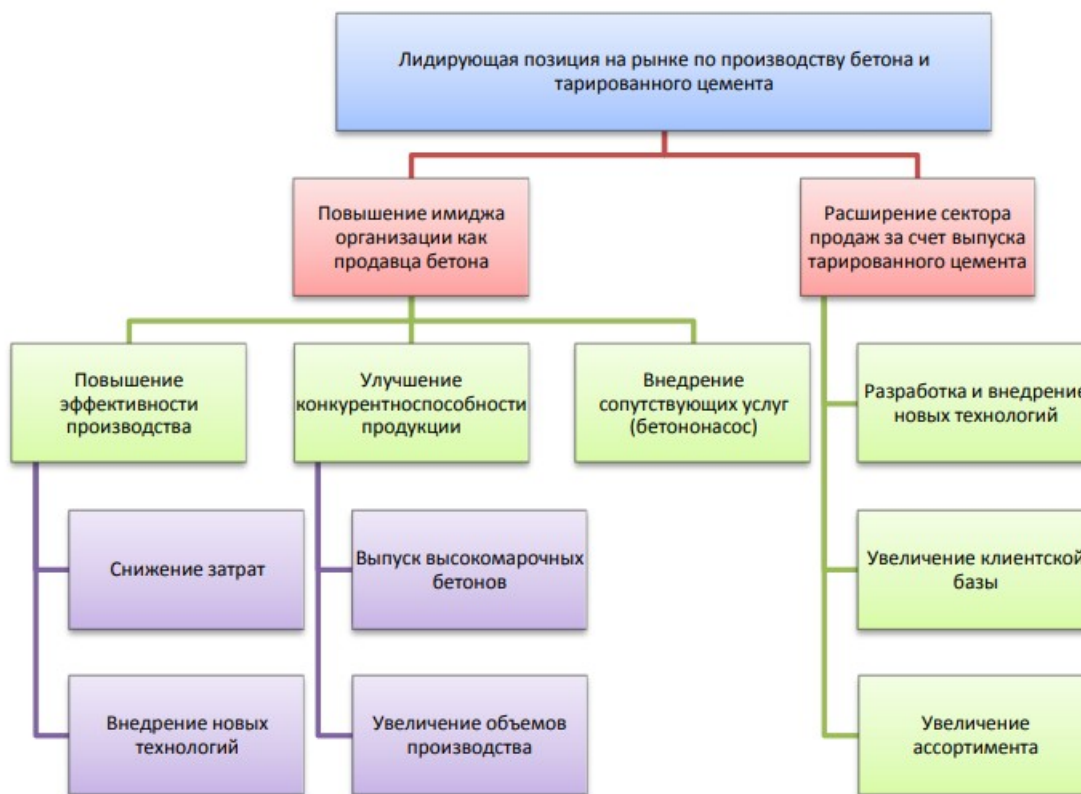


Рисунок 3 – Дерево целей

Компания внесла изменения в свою деятельность с момента составления Древа целей. Ранее выпускался только цемент марки М400 в биг-бегах, однако сейчас добавлен в ассортимент также цемент марки М500. Также было расширено разнообразие тарированного цемента, производящегося в бумажных мешках весом 40 кг, помимо традиционного веса 50 кг. Клиентам предоставлена возможность приобретать паллеты, упакованные в пленку, весом не только 2 тонны, но и одну тонну.

Компания также принимает участие в строительстве монорельсовой наземной дороги в стране. Для этого проекта используются высокомарочные бетоны повышенной морозостойкости. Строительство осуществляется крупной китайской компанией, а единственным поставщиком бетона

является ООО «S.I.BETON». Это свидетельствует о реализации еще одной цели компании.

С момента проведения международной выставки "Энергия будущего" в Абиджан объемы строительных работ сократились. Строительство объектов, прилегающих к выставочной территории, было приостановлено до середины сентября 2017 года из-за ограничений движения грузового транспорта в течение светового дня. Однако, ООО «S.I.BETON» продолжает увеличивать производство и реализацию бетонных смесей.

Организационная структура предприятия является линейной (рисунок 4), с генеральным директором, пятью заместителями (по снабжению, производству, персоналу и финансам) и их подчиненными.

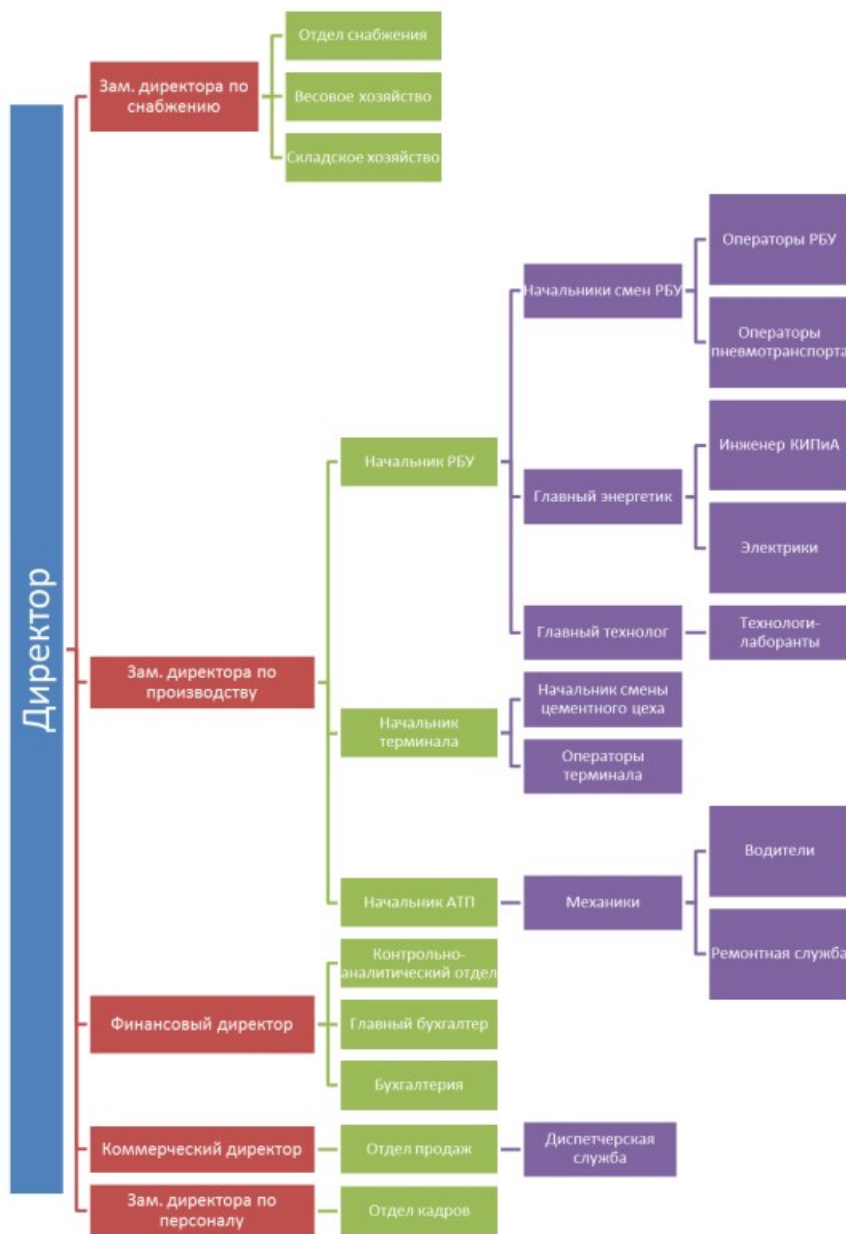


Рисунок 4 – Организационная структура предприятия

Цементное производство в 2017 году было организовано через два подразделения: Цементный Терминал и Цех по тарировке цемента. Цех по тарировке цемента автоматизированно производит и распределяет тарированный цемент в бумажных мешках (50 и 40 кг) и в биг-бэгах (1000 кг). Цементный Терминал представляет собой автоматизированный комплекс, отвечающий за выгрузку/загрузку и хранение цемента. Терминал имеет производственную мощность 3000 тонн цемента в смену и может одновременно хранить до 3180 тонн в шести силосах. Терминал



обеспечивает продажу цемента навалом и обеспечивает Цех по тарировке цемента, а также РБУ (районные бетонные установки) по необходимости.

Автотранспортное предприятие (УТБ) является самостоятельным подразделением в составе ООО «S.I.BETON». УТБ занимается автомобильными перевозками, хранением, техническим обслуживанием и ремонтом подвижного состава. Автопарк включает 19 автобетоносмесителей, 3 цементовоза различной грузоподъемности, 5 манипуляторов, 2 дизельных автокара, 2 погрузчика, 1 бульдозер, 1 бензовоз, 1 ассенизаторскую машину и 5 легковых автомобилей. УТБ руководится главным механиком и состоит из эксплуатационной и технической служб.

Отдел продаж занимается сбытом готовой продукции. В нем работают начальник отдела продаж, два менеджера по продажам и соответствующий бухгалтер. Весовщики и диспетчеры также работают в суточном режиме. Отдел снабжения обеспечивает постоянное снабжение предприятия цементом, инертными материалами и химическими добавками. Он занимается поиском потенциальных поставщиков и контролирует исполнение договоров. Складское хозяйство включает кладовщиков, отвечающих за хранение различных материалов, и завсклад, ответственного за строительные материалы и запасные части. Кадровая служба занимается подбором персонала и ведением кадрового делопроизводства. Учетно-финансовое подразделение, включающее бухгалтерию и контрольно-аналитический отдел, руководится финансовым директором предприятия.

Все подразделения предприятия тесно сотрудничают для обеспечения эффективного функционирования.

## 2. Анализ технико–экономических показателей деятельности предприятия ооо «S.I.BETON» (иворийская бетонная компания) и их влияние на управление логистическими бизнес – процессами

Технико-экономические показатели предприятия являются системой измерений, которая оценивает хозяйственно-экономическую деятельность компании. Они позволяют сравнивать результаты предприятия в динамике за несколько лет и анализировать изменения. Эти показатели используются для планирования, анализа производственных возможностей, оценки эффективности использования ресурсов и разработки производственно-финансового плана. Также на их основе можно установить нормативы для будущих периодов внутрифирменного планирования.

Основные технико-экономические показатели предприятия включают годовой объем производства продукции, себестоимость выпуска продукции, себестоимость единицы продукции, годовую прибыль от реализации продукции, рентабельность продукции и рентабельность производства.

Анализируя данные за 2021-2022 годы предприятия ооо «S.I.BETON» , можно отметить резкое снижение объемов производства бетонных смесей в 2022 году по сравнению с 2021 годом. Это снижение составило 35,4% в относительном выражении. Причиной падения стало появление коронавируса и начало кризиса в Украине. Также было отмечено снижение средней цены на бетонную смесь за кубический метр. Несмотря на негативную ситуацию, себестоимость продукции также снизилась. Валовый доход от производства бетона уменьшился на определенную сумму.

Таблица 1 – Экономические показатели бетонного производства

Наименование показателей	Ед изм	2021 г	2022 г	Отклонение абсолютное (4 – 3)	Темп роста % $4/3*100$	Темп прироста % 4–100
Объем реализации бетона	м3	3109 16	2008 75	-110041	64,6	- 35,4
Доход от реализации	тыс хof	5045 500	3117 532	-1927968	61.8	- 38,2

бетона						
Себестоимость бетона	тыс хof	4627 868	2815 551	-1812317	60,8	- 39,2
Валовый доход от реализации бетона	тыс хof	4176 32	3019 81	-115651	72,3	- 27,7
Валовый доход на 1 м3 бетона	хof	1,34	1,50	0,16	111,9	11,9
Средняя цена 1 м3 бетона	хof	16 228	15 520	-708,0	95,6	- 4,4
Средняя себестоимость 1 м3 бетона	хof	14 885	14 016	-869,0	94,2	- 5,8
Доход от реализации 1 м3 бетона	хof	1 34 3,0	1 50 4,0	161,0	112,0	12,0

Рассчитаем влияние факторов:

1. За счет снижения объемов производства валовый доход снизился =  $110\,041 * 1\,343,0 = -147\,785,0$  тыс хof

2. За счет снижения средней цены 1 м3 бетона доход снизился =  $200\,875 * 708,0 = 142\,220,0$  тыс хof

3. За счет снижения себестоимости 1 м3 бетона доход увеличился =  $200\,875 * 869,0 = 174\,560,0$  тыс хof

Вследствие неблагоприятной ситуации на строительном рынке Абиджан из-за коронавируса и инфляция, вызванные началом кризиса на Украине, компания была вынуждена принять меры жесткой экономии. Было проведено сокращение производственного и обслуживающего персонала, а также сотрудники офиса переведены на 5-дневную рабочую неделю. Эти меры привели к уменьшению фонда оплаты труда. Также были приняты меры по сокращению расходов на дизельное топливо для подогрева воды и инертных материалов. Сокращение объемов производства снизило потребность в горячей воде и соответственно в расходе дизельного топлива. Растворо-бетонный узел (РБУ). Эти меры по экономии принесли положительные результаты. Компания также занимается производством и реализацией тарированного цемента, а также продажей навалного цемента. Рассмотрим экономические показатели в этой сфере деятельности.

Таблица 2 – Экономические показатели цементного производства –  
Навалый цемент

Наименование показателей	Ед изм	2021 г	2022 г	Отклонение абсолютное (4 – 3)	Темп роста % 4/3*100	Темп прироста % 4–100
Объем реализации навалый цемента	тн	79999,3	44467,5	– 35531,8	55,6	– 44,4
Доход от реализации навалый цемента	тыс хof	1144242	601529	–542713	52,6	– 47,4
Себестоимость навалый цемента	тыс хof	817218	515940	–301278	63,1	– 36,9
Валовый доход от реализации навалый цемента	тыс хof	327024	85589	–241435	26,2	– 73,8
Средняя цена 1 тонны навалый цемента	hof	14 303,0	13 527,0	–776,0	94,6	– 5,4
Средняя себестоимость 1 тарированного цемента	hof	10 215,0	11 603,0	1 388,0	113,6	3,6
Доход от реализации 1 тарированного цемента	hof	4 088,0	1 925,0	–2 163,0	47,1	– 52,9

Согласно представленной в Таблице 2 информации, объем реализации навалый цемента уменьшился на 44,4%, что абсолютно составляет 35 531,8 тонн. Сокращение объема продаж можно объяснить двумя факторами. Во-первых, это связано с уменьшением объема строительных работ в городе из-за коронавируса и инфляции, вызванной началом кризиса на Украине. Во-вторых, имеется более благоприятная причина - в результате запуска нового цеха по тарированию цемента возросли продажи упакованного цемента в бумажные мешки и биг-беги. Теперь рассмотрим, какие факторы и в каких масштабах повлияли на снижение валового дохода от продажи тарированного цемента.

1. За счет снижения объемов продаж валовый доход снизился =  $35\ 531,8 * 4\ 088,0 = -145\ 254,0$  тыс хof

2. За счет снижения средней цены 1 тонны реализованного навалального цемента доход снизился  $= 44\,467,5 * 776,0 = -34\,506,0$  тыс хof

3. За счет увеличения себестоимости 1 тонны реализованного навалального цемента доход снизился  $= 44\,467,5 * 1\,388,0 = -61\,721,0$  тыс хof

В результате запуска новой линии по тарированию цемента, компания перестроила свои цели продаж, сократив объемы навалального цемента и увеличив производство и продажу тарированного цемента. Данные в таблице 3 показывают, что объем продаж тарированного цемента в 2022 году вырос на 40,5% по сравнению с 2021 годом, что составляет 12 462,0 тонн. Однако, несмотря на увеличение дохода от продажи на 196 876,0 тысяч хof (36,6%), валовой доход снизился на 9,7%. Это связано с значительным ростом себестоимости тарированного цемента, особенно стоимости навалального цемента, которая возросла на 13,6% по сравнению с 2022 годом. Помимо этого, отмечается важность новой линии производства тарированного цемента, хотя информация о стоимости оборудования остается конфиденциальной.

Таблица 3 представляет экономические показатели производства тарированного цемента.

Наименование показателей	Ед изм	2021 г	2022 г	Отклонение абсолютное (4 – 3)	Темп роста % 4/3*100	Темп прироста % 4–100
Объем реализации тарированного цемента	тн	30780,7	43242,7	12 462,0	140,5	40,5
Доход от реализации тарированного цемента	тыс хof	538875	735751	196876,0	136,6	36,6
Себестоимость тарир-го цемента	тыс хof	370734	583947	213213,0	157,5	57,5
Валовый доход от реализации цемента	тыс хof	168141	151804	- 16 337,0	90,3	- 9,7
Средняя цена 1 тонны тарированного цемента	хof	17 507,0	17 014,0	- 493,0	97,2	- 2,8

Средняя себестоимость 1 тн тарированного цемента	xof	12 044,0	13 504,0	1 460,0	112,1	12,1
Доход от реализации 1 тонны тарированного цемента	xof	5 463,0	3 511,0	-1 952,0	64,3	- 35,7

Амортизационные отчисления, связанные со стоимостью оборудования, оказали значительное влияние на рост себестоимости. Также увеличились расходы на электроэнергию и дизельное топливо из-за особенностей электроники новой линии и необходимости отапливать помещение цеха. Еще одной статьёй дополнительных расходов стала упаковочная пленка для паллет. Это привело к более быстрому росту себестоимости тарированного цемента по сравнению с его отпускной ценой. В условиях жесткой конкуренции компания не может пропорционально повышать цены, чтобы компенсировать рост затрат. В период спада продаж компания вынуждена предлагать цемент с низкой маржой, чтобы сохранить свою долю рынка. Однако показатели первого полугодия 2022 года подтверждают, что компания, сокращая расходы, сможет пережить сложный финансовый период и надеяться на новый этап развития.

### **3. Анализ документооборота и проектной деятельности компании ооо «S.I.BETON»**

Документооборот — это движение документов с момента их получения или создания до завершения исполнения или отправления. Различают три основных потока документации:

- 1) документы, поступающие из других организаций (входящие);
- 2) документы, отправляемые в другие организации (исходящие);
- 3) документы, создаваемые в организации и используемые работниками организации в управленческом процессе (внутренние).

- **Движение входящих документов**

Входящие документы, такие как заявления, запросы, ответы, сведения, телеграммы и факсограммы, проходят первичную обработку администратором предприятия. Администратор проверяет целостность упаковки и правильность адресования, а затем отмечает их поступление, указывая наименование организации, дату поступления и учетный номер. Далее документы передаются секретарю, который анализирует их содержание и определяет, какие документы должны быть переданы руководству, а какие могут быть переданы для исполнения в структурные подразделения. Это позволяет освободить руководителей от второстепенной информации и оптимизировать движение документов. После предварительного просмотра секретарь передает документы руководителю, который ставит свою резолюцию и отдает их обратно секретарю. Секретарь проверяет наличие резолюции и сроков исполнения, после чего передает документы обратно администратору. Администратор регистрирует входящую корреспонденцию в электронной программе Excel и ставит отметку об исполнении документа. Затем документы передаются на хранение в архив.

- **Движение исходящих документов**

Исходящие документы включают ответы на запросы, договоры, исковые заявления, уведомления, претензии и предарбитражные уведомления. Работа с такими документами включает несколько этапов. Сначала подготавливается проект документа, для чего исполнители собирают необходимую информацию, изучают соответствующие правовые акты и анализируют предыдущие документы организации. Затем проект документа оформляется и согласовывается с руководителем структурного подразделения и специалистами. После этого заказ подписывается. Подписанный документ передается секретарем администратору для

регистрации, а затем отправляется клиенту. Отправку исходящего документа осуществляет секретарь, который перед отправкой проверяет правильность его оформления (наличие подписи, даты, регистрационного индекса), наличие приложений, соответствие количества экземпляров числу адресатов и правильность адресования. Затем секретарь составляет почтовые реестры и отправляет документы клиенту в тот же день или в ближайшее рабочее время после подписания.

- **Движение внутренних документов**

К внутренним документам относятся служебные записки, распоряжения, приказы, постановления, протоколы, акты, объяснительные записки, положения, устав, штатная численность, штатное расписание, инструкции, должностные инструкции и договора.

Для организации движения документов между подразделениями используется следующий подход. Секретарь руководителя в течение рабочего дня передает документы из одного подразделения в другое. Чтобы избежать потери документов, секретарь фиксирует информацию о перемещении документов, указывая дату передачи и изменение их местонахождения как в регистрационной форме на бумаге, так и в компьютерной информационно-поисковой системе (базе данных). Это позволяет отслеживать текущее расположение документов и их передачу между получателями внутри одного подразделения.

Это облегчает процесс распределения документов и обеспечивает их своевременную доставку в нужные подразделения.

Пример проектной деятельности ООО «S.I.BETON» может быть визуализирован с помощью нотации Process Landscape (рисунок 5).





Рис.5 Нотация Process landscape ООО «S.I.BETON»

В данной нотации представлены основные этапы процесса производства бетона в компании и этапы направления движения документов. Каждый блок представляет определенную фазу или задачу, которая выполняется в процессе.

#### 4. Анализ логистической деятельности компании

Любая компания имеет логистическую систему, даже если у нее нет отдельного отдела логистики или транспорта. Главная цель логистической деятельности заключается в обеспечении удовлетворения потребностей клиентов вовремя и с минимальными затратами. Компании, которые имеют внутренние логистические службы, должны оценивать эффективность своей деятельности. Это включает обратную связь, принятие управленческих решений и оценку результатов. Эффективность логистической системы определяется своевременным пополнением запасов и удовлетворением потребностей клиентов. Различные причины срыва заказов включают задержку поставки, неполные партии товара, неполную комплектацию и повреждение товара при транспортировке. Оценка эффективности логистической деятельности должна учитывать множество аспектов и критериев, таких как развитие системы логистики, удельные затраты на логистику и возвратность инвестиций.

Для достижения высокой эффективности логистики важно интегрировать складирование, транспортировку и управление запасами, обеспечивать

экономический подход к снабжению, производству и сбыту, оптимизировать отгрузки, выбирать оптимальные способы перевозок и разрабатывать оптимальные схемы складирования и управление запасами.

Одним из важнейших показателей деятельности компании является экономическая рентабельность, расчет которой представлен в таблице 4.

$$P(\text{э}) = \frac{D-P}{P}$$

где D – доходы, P – расходы

Таблица 4 – Экономическая рентабельность ООО «S.I.BETON» (руб.)

	2021	2022
Доходы:	992855307	1185357077
выручка от основных видов деятельности	894299858	1 156 956 353
прочие доходы	98555449	28 400 724
Расходы:	983437447	1145528495
себестоимость оказанных услуг	867820339	1 103 240 144
Административные расходы	26598138	24 014 526
Расходы по реализации	5020015	4 490 130
прочие расходы	83998955	13 783 695
Экономическая рентабельность	0,01	0,035

Для анализа эффективности деятельности компании "S.I.BETON" необходимо представить основные экономические показатели за последние два года деятельности в таблице 5.

Таблица 5 – Отчет о прибылях и убытках, руб.

Показатели	2021 г	2022 г	Относительное изменение	Темп роста %	Темп прироста %
Выручка	894 299 858	1 156 956 353	262656495	129,37	29,37
Себестоимость продаж	847 820 339	1 103 240 144	255419805	130,13	30,13
Валовая прибыль	46 479 519	53 716 209	7236690	115,57	15,57
Расходы по реализации	5 020 015	4 490 130	-529885	89,44	-10,56
Административные расходы	26 598 138	24 014 526	-2583612	90,29	-9,71
Прочие доходы	98 555 449	28 400 724	-70154725	28,82	-71,18
Прочие расходы	83 998 955	13 783 695	-70215260	16,41	83,59
Прибыль(убыток) до налогообложения	26 660 418	36 899 512	10239094	138,4	38,4
Текущий налог на прибыль	6 616 541	6 699 991	83450	101,26	1,26
Чистая прибыль	26 043 877	30 199 521	4155644	115,96	15,96

На протяжении 2021 и 2022 годов в компании ООО «S.I.BETON» произошли значительные изменения в деятельности. Самое заметное изменение связано с прочими доходами и расходами, которые сократились на 71% и 83,5% соответственно. Однако наиболее положительным изменением является рост валовой прибыли на 15,5%, что способствует увеличению чистой прибыли компании. Логистические затраты, включенные в расходы по реализации и административные расходы, также снизились на 10,5% и 9,7% соответственно, что указывает на положительную тенденцию в снижении логистических затрат. Однако для достижения более значимых результатов по снижению логистических затрат существуют определенные пути и меры.

Пути снижения уровня логистических затрат можно считать:

1. Поиск и сокращение тех видов деятельности (процедур, работ, операций), которые не создают добавленной ценности, путем анализа и пересмотра цепи поставок;
2. Проведение переговоров с поставщиками и покупателями по установлению более низких отпускных и розничных цен, торговых надбавок;
3. Оказание содействия поставщикам и покупателям в достижении более низкого уровня затрат (программы развития бизнеса клиентов, семинары для торговых посредников);
4. Интеграция прямая и обратная для обеспечения контроля над общими затратами;
5. Поиск более дешевых заменителей ресурсов;

Основываясь на теоретических понятиях логистической системы, можно сделать вывод, что в компании, естественно, логистическая деятельность осуществляется, но логистическая система отсутствует.

Логистическая деятельность компании ООО «S.I.BETON» может быть отражена на графике модели бизнес-процессы верхнего и нижнего. Сначала

рассмотрим деятельность компании в нотации IDEF0, представленном на рисунке 6

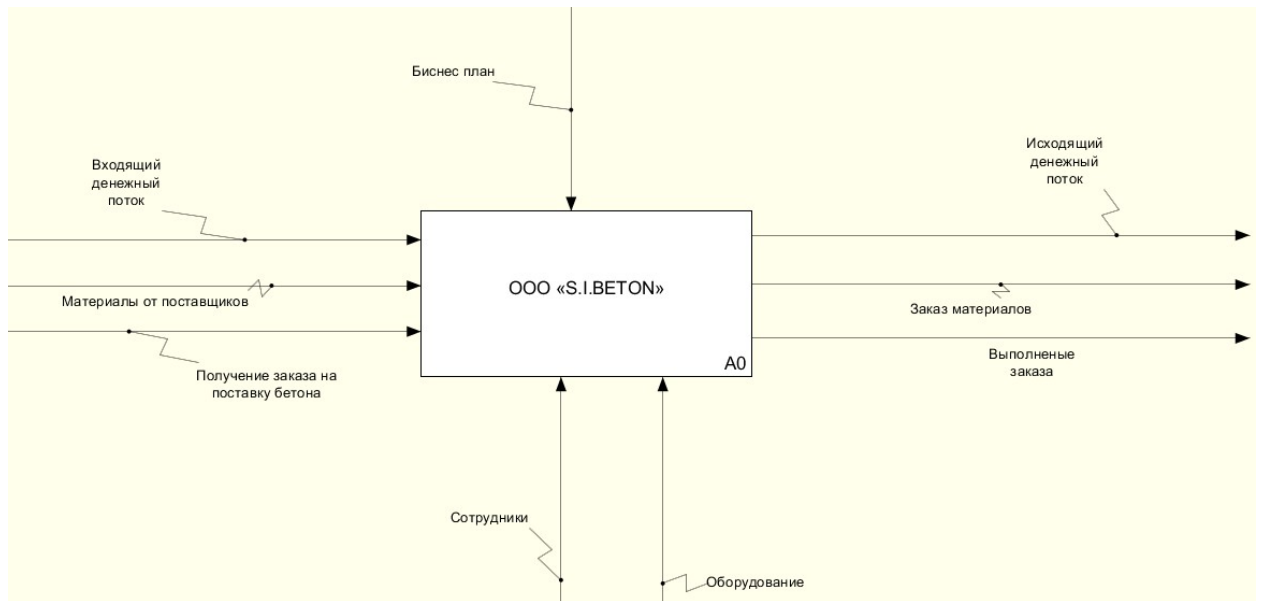


Рис.6. Описание деятельности компании в нотации IDEF0 (уровень A0)

#### Основные информационные потоки:

- **Входы бизнес-процессы компании «Drive»:** входящий денежный поток (оплата коммунальных услуг, налоги, заработная плата и т.д.); клиенты, материалы от поставщиков.
- **Выходные потоки:** исходящий денежный поток (оплаченные налоги, коммунальные услуги и т.д.); предоставляемые услуги заказы материалов от поставщиков.
- **Ресурсные потоки:** Запчасти, сотрудники, расходные ресурсы.
- **Управляющие потоки:** бизнес-план, законодательные акты

А далее, при декомпозиции контекстной диаграммы выделим три основных работ: **Блок 1 (A1): "Управление бизнес-процессом"**, **Блок 2 (A2): " Предоставление услуг "**, **Блок 3 (A3): " Управление ресурсами "**

Диаграмма декомпозиции деятельности ООО «S.I.BETON» в нотации IDEF0 имеет вид, представленный на рисунке 7

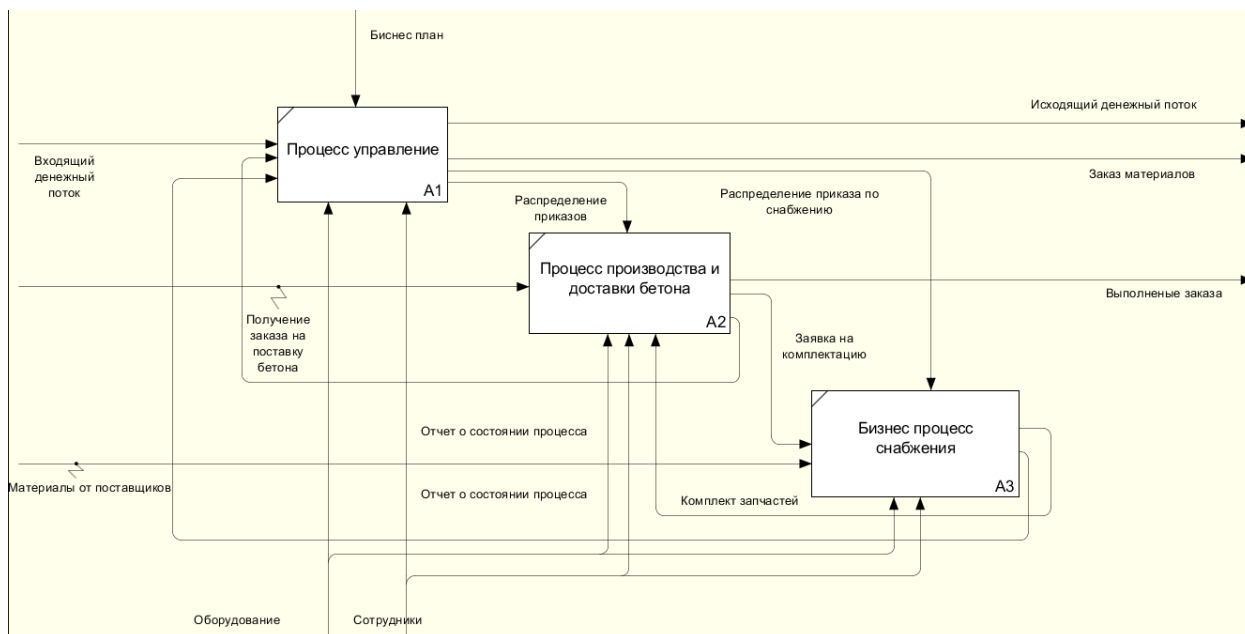


Рис.7. Диаграммы декомпозиции ООО «S.I.BETON»

### **Блок 1 (A1): "Управление бизнес-процессом"**

Этот блок отвечает за управление основными бизнес-процессами компании «S.I.BETON». Управление бизнес-процессом осуществляется с помощью законодательных актов и корпоративных политик.

- На входе: входящий денежный поток (оплата коммунальных услуг, налоги, заработная плата и т.д.), информация о текущем состоянии процесса.
- На выходе: исходящий денежный поток (оплаченные налоги, коммунальные услуги и т.д.), запрос о состоянии процесса.

Управление бизнес-процессами компании «S.I.BETON» включает в себя планирование, контроль и координацию всех действий, необходимых для эффективного управления денежными потоками.

### **Блок 2 (A2): " Предоставление услуг "**

- Входные потоки: клиенты
- Выходные потоки: предоставляемые услуги, заявка на комплектацию

### **Блок 3 (A3): " Управление ресурсами "**

- Входные потоки: материалы от поставщиков, оборудование, сотрудники
- Выходные потоки: бизнес-план



## **5. Разработка рекомендаций по повышению эффективности логистической деятельности компании**

Разработаны рекомендации по оптимизации процесса «Формирования производственной себестоимости» в ООО «S.I.BETON». Важным приоритетом является управление затратами и расчет себестоимости. Для этого рассмотрим текущий процесс отражения доходов от реализации бетона и списания материальных затрат на его производство. Он включает передачу информации о планируемых объемах реализации, выдачу чеков для погрузки, производство бетона, формирование отчетов о расходе материалов, создание товарно-транспортных накладных, предоставление отчетов о произведенном и реализованном бетоне, а также составление сводных отчетов. Эти рекомендации помогут оптимизировать процесс и обеспечить более эффективное управление затратами и расчет себестоимости.

Текущая модель бизнес-процесса «Как есть» в нотации BPMN (рисунок 8) имеет значительные проблемы, связанные с ручным выполнением. Специалист по учету тратит много времени на составление производственного отчета в Excel, внося данные и сопоставляя их с отчетами заводов. Если обнаруживаются расхождения между фактическими расходами материалов и утвержденными рецептами, возникают разногласия и расследования. Если расхождений нет, отчет просто остается бездействовать до конца месяца, когда данные будут внесены в сводный отчет за месяц (также вручную!).

Таким образом, сотрудник затрачивает значительные усилия на рутинные задачи, а полученная информация остается неиспользованной и необработанной. Это приводит к значительным временным и материальным затратам.

Данную проблему можно решить путем автоматизации этого бизнес-процесса. Сначала необходимо описать вариант использования системы,

чтобы приступить к реализации автоматизации и избежать вышеописанных проблем.

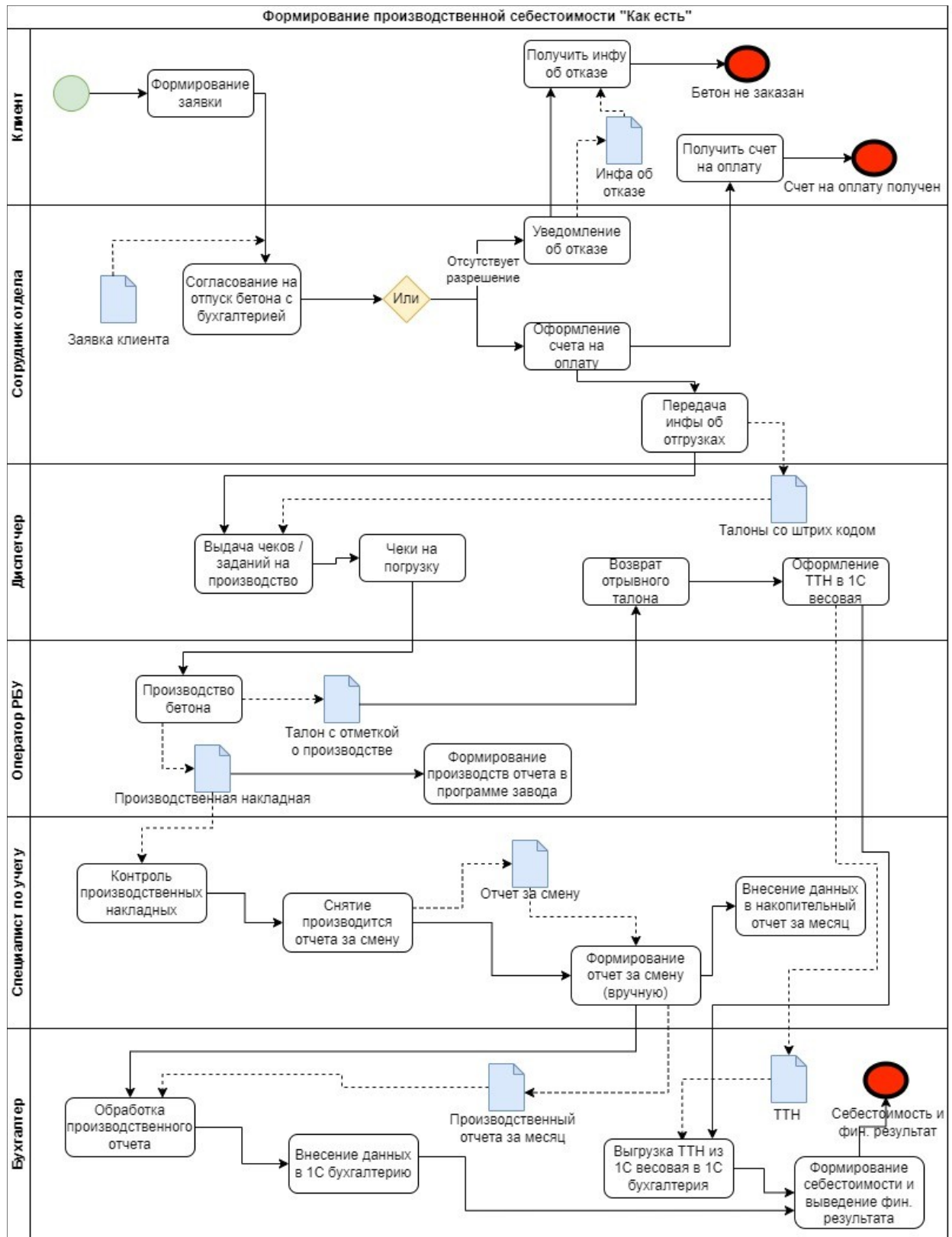


Рисунок 8 – Формирование производственной себестоимости как есть



Сотрудник отдела продаж получает запросы от клиентов, которые нуждаются в бетоне. По телефону он самостоятельно вносит информацию о заявках в систему. Если клиент - компания, то они используют мобильное приложение для создания заявки. Заполнение обязательных данных включает марку бетона, объем, время доставки и интервалы. Зарегистрированная заявка в системе также содержит информацию о финансовых взаимоотношениях с клиентом. Бухгалтер подтверждает или отклоняет возможность отгрузки. Это подтверждение указывает отделу продаж, следует ли информировать клиента о отказе или выставить счет на оплату.

Диспетчерская служба имеет доступ только к утвержденным заявкам, которые требуется выполнить. Они обеспечивают наличие достаточного количества транспорта для выполнения заявок клиентов.

В то же время информация о планируемом объеме производства передается в отдел сырья и материалов (РБУ), где ответственные сотрудники обеспечивают непрерывную поставку необходимых ресурсов для выполнения заявок. На основе заявки диспетчер в системе создает чеки на отгрузку с указанием номеров машин. Чеки передаются водителям для погрузки на заводе.

Оператор на заводе занимается производством бетона и его непосредственной отгрузкой. Производственная накладная оформляется для каждой партии бетона. В системе ведется учет фактического расхода сырья и материалов на основе показаний дозаторов.

Диспетчер создает транспортные накладные для каждого автомобиля, которые подтверждают факт реализации бетона. Таким образом, формируется информация о доходах от продажи бетона и материальных затратах на его производство, которая хранится в информационной системе.

Специалист по учету больше не составляет производственные отчеты в этом процессе. По окончании каждой смены ответственные сотрудники формируют отчеты о производстве и реализации бетона. Начальник отдела сырья и материалов использует данные отчета для контроля соблюдения

утвержденных рецептов бетона. Информация о плановой производственной себестоимости также доступна в системе, и топ-менеджеры компании могут использовать ее для контроля соответствия фактической и плановой себестоимости и принятия управленческих решений.

Таким образом, заинтересованные лица в компании получают оперативную информацию о результате работы предприятия в короткие сроки. Это позволяет своевременно реагировать на отклонения фактической себестоимости от плановой, принимать меры для исправления отрицательных отклонений и согласовывать цены на продукцию.

Модель бизнес–процесса «Учет производственной себестоимости» как должно быть представленный на рисунке 9 включает следующие изменения:

1. Уменьшение количества сотрудников.
2. Формирование производственной себестоимости бетона ежедневно или по необходимости.
3. Получение оперативной информации для экономического анализа финансовых результатов.

Таким образом, проведение оценки результатов трансформации процесса позволит определить целесообразность оптимизации процессов с разных точек зрения, особенно с учетом экономических аспектов.

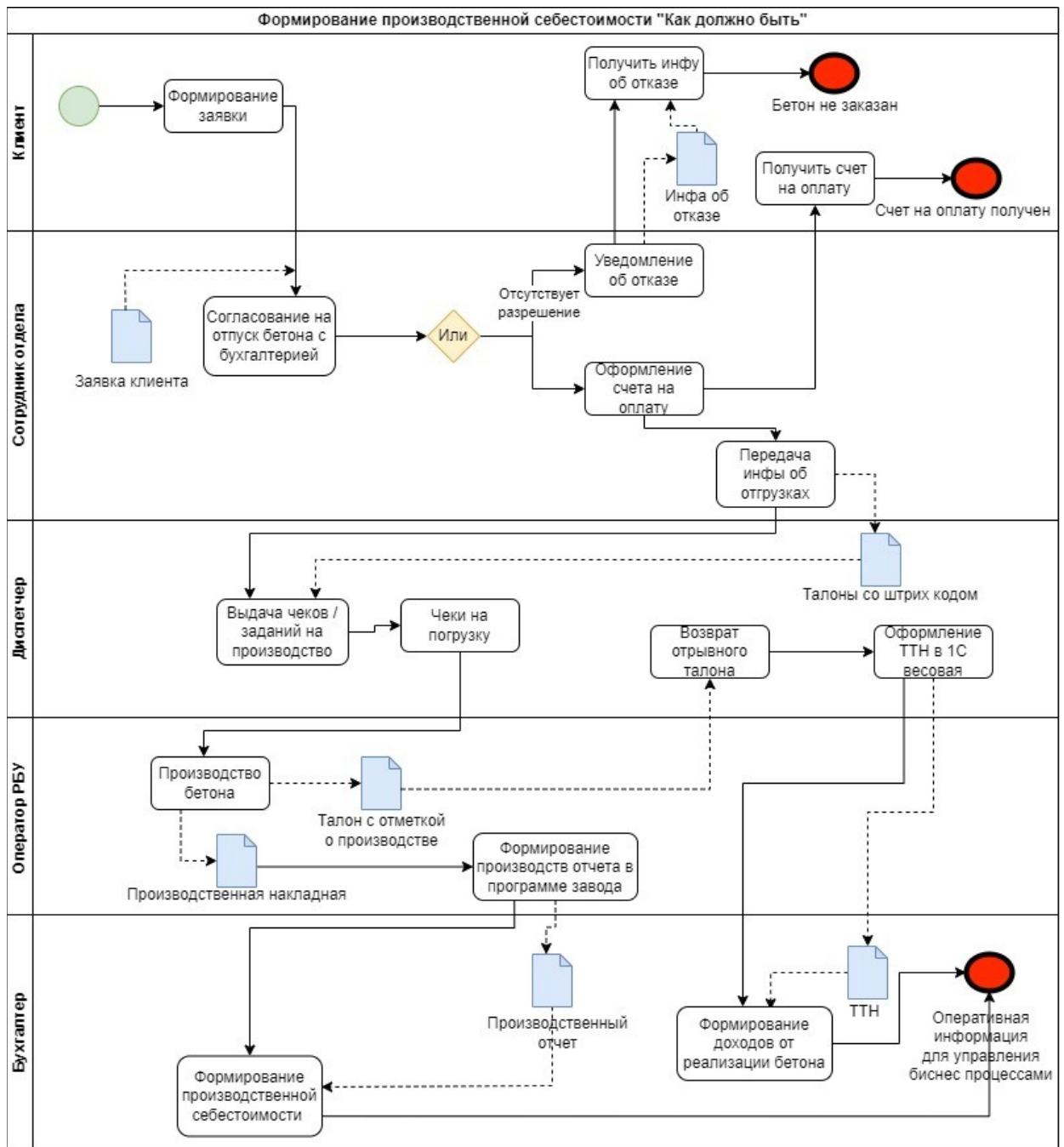


Рисунок 9 – Формирования производственной себестоимости как должно быть

Можно сделать вывод, что оптимизированный процесс становится более экономически эффективным, так как снижаются затраты на труд и материалы. В связи с этим, автоматизация данного бизнес-процесса является целесообразной и должна быть учтена руководством компании. Кроме того, учитывая, что это позволит реагировать своевременно на увеличение

себестоимости и снижение доходности, внедрение автоматизации является приоритетным для компании.

При использовании двухзвенной архитектуры в компании, сервер напрямую и полностью отвечает на запросы клиентов, используя только свои собственные ресурсы. Таким образом, сервер не зависит от внешних сетевых приложений и не требует обращения к сторонним ресурсам для выполнения какой-либо части запроса.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате проведенного анализа предприятия ООО «S.I.BETON», можно сделать вывод, что его деятельность является целостной системой, где каждое подразделение влияет на общий результат. Компания занимает ведущую позицию в отрасли в г. Абиджан и постоянно увеличивает свою производственную мощность.

Основное внимание уделяется постоянному улучшению качества производимого бетона, что требует поиска новых добавок и внедрения новых технологий. Эффективное планирование деятельности компании, как на ближайшую перспективу, так и на будущее, имеет важное значение.

В этом процессе информационная логистика играет роль связующего звена между снабжением, производством и сбытом на предприятии. Однако, на предприятии выявлены проблемы, которые оказывают существенное влияние на организационные аспекты, затраты и финансовый результат. Одной из основных проблем является отсутствие эффективных информационно-логистических потоков и оперативного управленческого учета.

В связи с этим, необходимо внедрение единой информационной системы, которая позволит оперативно получать информацию и управлять всеми бизнес-процессами предприятия. Был проведен анализ информационных систем, отвечающих требованиям компании, с учетом соотношения цена-качество. В результате предлагается внедрение информационной системы 1С УПП 8.3, которая принесет компании множество преимуществ, включая повышение прибыльности, оперативное управление бизнес-процессами и принятие управленческих решений, укрепление позиций на рынке и повышение конкурентоспособности.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Миссия, цели и стратегии ООО «S.I.BETON»
2. Организационная структура ООО «S.I.BETON»
3. Порядок возврата товаров с хранения. Типовая инструкция. Компания «S.I.BETON»
4. Приемка товара на хранение. Типовая инструкция. Компания «S.I.BETON»
5. Устав ООО «S.I.BETON»
6. <https://www.sbeton.com/>
7. Аникин, Б.А. Логистика / Б.А. Аникин. – М.: Проспект. – 2013. – С. 406
8. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" / А. М. Гаджинский. – Москва: Дашков и К. – 2013. – С. 420
9. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие. – М.: Форум, 2013. – 256 с.
10. Беляев, В. М. Основы менеджмента на транспорте Текст учеб. для вузов по специальности "Орг. перевозок и упр. на транспорте (автомобил. транспорт.)" В. М. Беляев, Л. Б. Миротин, А. К. Покровский. – М.: Академия, 2013. – 314,[1] с.
11. Логистика снабжения: учебник / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич. – Москва: Юрайт. – 2020. – С. 522