

РАЗВИТИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПОСТАВКАМИ РЕСУРСОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Б.Н. Герасимов, д-р. экон. наук, профессор
Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»
(Россия, г. Самара)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-9-25-31

Аннотация. Подпроцесс управления поставками ресурсов является важнейшим фактором функционирования и развития деятельности экономических систем типа «организация». Исследование, продвижение принципов и стандартов потребности ресурсов в организациях сопряжена с изменением состава и содержания существующих атрибутов данного подпроцесса управления. На основе нормативного содержания атрибутов выбранного подпроцесса управления были дополнены средства их реализации на практике. Диагностика выявила противоречия и недостатки текущего состояния атрибутов подпроцесса управления, для устранения которых были разработаны инновационные предложения. Кроме того, была разработана технология улучшения функционирования подпроцесса управления поставками ресурсов исследуемой организации.

Ключевые слова: организация, процессное управление, поставки ресурсов, атрибуты, проблемы, предложения, технология управления.

В последние годы наблюдаются позитивные подвижки не только в сфере формирования и поддержания фундаментальных и прикладных научных исследований науки управления, но и в области разработки, продвижения и использования методологических инструментов для успешного функционирования и развития процессов и объектов управления экономических систем типа «организация» [1, 2].

Прямая реализация процесса управления практически невозможна из-за наличия большого количества его составных частей (атрибутов и структурных элементов), то исследование и моделирование, как правило, переносится на следующие уровни управленческого процесса, т.е. на подпроцессы и задачи управления, а также на еще более мелкие единицы структуризации процессов и объектов управления организаций [3, 4].

Реализация многих подпроцессов управления осуществляется по типовым алгоритмам, технологиям, игровым моделям и выполняется автоматизированно и даже автоматически [5, 6, 8]. Это касается реализации многих структурных элементов процессов (подсистем) управления, в т.ч. таких, как управление операциями, управление персоналом, управление информацией [7].

Для обеспечения экономической системы типа «организация» необходимыми ресурсами в соответствии с выявленной потребностью, формируется и поддерживается её материальное, техническое и информационное обеспечение. Подпроцесс управления поставками ресурсов организации является одним из основополагающих факторов эффективности процесса управления операциями организации [10, 13].

Основная задача данного подпроцесса управления заключается в определении потребности организации в материалах и технических ресурсах, определение её количественных и качественных параметров, организации их поиска, доставки, хранения и выдачи, а также проведении контроля за правильным использованием всех имеющихся ресурсов.

Рассмотрение атрибутов подпроцесса управления поставками ресурсов организации является важным фактором полного понимания и эффективного поддержания этого подпроцесса в рамках процесса управления маркетингом [11, 14]. Для этого необходимы выполнение определенные условия:

- определение состава и содержания требуемых ресурсов;

- определение потребностей ресурсов в качестве и количестве;
- поиск, оценка и отбор поставщиков ресурсов;
- исследование и установление условий поставки ресурсов;
- мониторинг, контроль, оплата и оценка поставленных ресурсов.

Рассмотрение атрибутов подпроцесса управления поставками ресурсов организации позволяет более точно определить требования и ожидания к поставщикам, установить эффективные тактику и процедуры управления

поставками ресурсов, а также снизить риски и повысить эффективность выбранного процесса управления. Данное определение точно описывает содержание и назначение подпроцесса управления поставками ресурсов организации. Кроме того, оно направлено на снижение неопределённости и риска в цепи поставок, а также на оказание положительного влияния на уровень запасов и ритм операционного цикла организации. Содержание ключевых атрибутов подпроцесса управления (ПУ) поставками ресурсов организации по работе [8] представлено в таблице 1.

Таблица 1. Содержание нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления поставками ресурсов организации

Наименование атрибута ПУ	Характеристика
Вход	Потребность в непрерывном обеспечении организации необходимыми материалами в соответствии с требованиями, а также в хранении и оперативном использовании
Преобразования входа в выход	Планирование и определение потребности в ресурсах, определение параметров, характеристик и количества ресурсов, исследование рынка закупок, подготовка бюджета закупок ресурсов, выбор и установление контактов с поставщиками, заключение договора и согласование условий с поставщиками, организация и контроль поставок ресурсов, получение и проверка качества поставленных ресурсов, выявление дефектов и брака поставки ресурсов, определение претензий с поставщиками и контакты с ними, координация с производством, сбытом, складированием и транспортированием ресурсов
Выход	Удовлетворенность организации своевременным и достаточным обеспечением необходимыми материалами для их последующего хранения и эффективного использования в операционной деятельности
Материальные ресурсы	Расходные материалы, бумага, канцтовары
Информационные ресурсы	Система контроля потребности в ресурсах, информационная система, логистические маршруты, документы складской учет, сбыт и поставщиков, программный продукт для работы отдела закупок и отдела логистики, протоколы, счет-фактура, товарно-транспортная накладная, чеки, договоры поставки
Методические ресурсы	Должностные инструкции менеджера по закупкам, инструкции и технологии решения основных вопросов и проблем, положение о заключении договоров с поставщиками и подрядчиками, руководство по оценке поставщиков и контролю качества
Трудовые ресурсы	Менеджер по закупкам, менеджер по складу, водители, специалист по работе с клиентами, менеджер запасов, маркетолог, менеджер по работе с водителями
Технические ресурсы	Компьютер, ксерокс, сканер, факс, средства связи, средства транспортировки
Правовые ресурсы	Договор (контракт), регламенты, Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 "О защите прав потребителей". ГК РФ о возмездном оказании услуг, о перевозке, о транспортной экспедиции, о расчетах, о хранении, о поручении, ФЗ "О транспортно-экспедиционной деятельности" N 87-ФЗ, ФЗ № 259-ФЗ «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта», планы и программы поставок и закупок на год
Критерии качества	Согласованность сроков закупки материальных ресурсов со сроками их поступления в производство, входной контроль количества и качества поступающих в организацию ресурсов, эффективный автоматизированный учет приобретаемых товаров, полнота и достоверность данных, предоставляемых поставщиком о каждом ресурсе
Критерии эффективности	Точное соблюдение срока поставки ресурсов, обеспечение доставки ресурсов и товаров наиболее экономичным способом в нужное место и своевременной их разгрузки, снижение текущих издержек при закупке ресурсов и себестоимости продукции в целом, исключение простоев и перебоев операционной деятельности из-за недостатка количества или качества ресурсов

Основные методологические инструменты и решения в рамках реализации подпроцесса управления поставки ресурсов организации:

- закупка всей номенклатуры ресурсов одной партией (оптовые закупки);
- регулярные закупки ресурсов мелкими партиями;
- ежедневные (ежемесячные) закупки ресурсов по котиловочным ведомостям;
- получение партий ресурсов по мере необходимости;
- приобретение ресурсов с немедленной сдачей.

Установление характеристик всех атрибутов на уровне конкретных документов, специалистов, оборудования и показателей для нормативного подпроцесса управления поставками ресурсов организации необходимо для более полного понимания процесса и дальнейшего использования в работе.

Базовая организация ООО «ПРИНТ-РУ», одна из крупнейших типографий в Поволжье является признанным лидером за счет своего высокопроизводительного оборудования и качества предоставляемых полиграфических услуг.

Выбранная организация предоставляет широкий спектр полиграфических услуг для удовлетворения любых потребностей заказчиков, включая многостраничную печать, флексографическую печать, а также производство индивидуальной картонной упаковки. В работе организация использует только высококачественные материалы, краски и покрытия.

Содержательная характеристика атрибутов деятельности ООО «ПРИНТ-РУ» по работе [9] приведены в таблице 2.

Таблица 2. Ключевые атрибуты деятельности ООО «ПРИНТ-РУ»

Наименование атрибутов	Характеристика
Продукт/услуга	Производство бумажных изделий, производство бумажных канцелярских принадлежностей, деятельность брошюровочно-переплетная и отделочная и сопутствующие услуги, копирование информации, издание книг, брошюр, рекламных буклетов и аналогичных изданий
Цель	Получение дохода, прибыли, рентабельности
Миссия	Оказание услуг наивысшего качества для максимального удовлетворения запросов потребителей
Вход	Потребность и необходимость создания проектов, которые в дальнейшем будут использоваться для популяризации товаров, услуг, организации либо информирования населения
Преобразования входа в выход	Создание макета изделия, проверка и приготовление макета для печати, верстка и печать материалов, послепечатная обработка
Выход	Удовлетворение потребностей заказчиков созданием печатной продукцией
Материальные ресурсы	Бумага, краски, картон, нитки, клей; проволока, переплетные материалы. Смазочные, обтирочные, упаковочные материалы потребляемые в процессе обслуживания производства
Информационные ресурсы	Портфель заказов, операционные программы, планы, заявки, задания, отчеты, задания, информация по выполнению планов и заданий
Трудовые ресурсы	Заведующий производством, дизайнеры, менеджеры по рекламе, по сбыту, по снабжению, по производству, персоналу, сметчики, инженеры, экономисты, операторы оборудования, мастера, экспедиторы, грузчики.
Технические ресурсы	Копировальные рамы для изготовления матриц при трафаретной печати; широкоформатные сканеры для создания цифровых копий различных форматов, печатные машины, плоттеры для изготовления типографских изделий широкого формата, ризографы для тиражирования продукции; трафаретные станки для воспроизведения графических изображений или текста с помощью трафарета. ламинаторы для нанесения полимерного слоя с помощью специальной пленки; переплетчики для создания брошюр с обложкой, подшивков документов и т.п.; резак для форматирования отпечатанных документов до необходимых размеров
Правовые ресурсы	Лицензии, сертификаты система менеджмента качества, международные стандарты качества; ГОСТ для полиграфической продукции
Структура	Линейно-функциональная структура. Главному руководителю подчиняются заместители, главные специалисты, а они, в свою очередь, руководят отделами и специалистами. Решения спускаются сверху вниз по цепочке, отчеты по работе поднимаются снизу вверх по той же цепочке

Фрагмент описания атрибутов существующего состояния подпроцесса управления поставками ресурсов ООО «ПРИНТ-РУ» представлен в таблице 3.

Таблица 3. Содержание атрибутов существующего подпроцесса управления поставками ресурсов ООО «ПРИНТ-РУ» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Определение
Вход	Потребность в непрерывном обеспечении организации необходимыми для производственного процесса материалов
Преобразования входа в выход	Определение потребности в ресурсах, определение количества и качества ресурсов, выбор поставщиков, заключение договора, получение и проверка товаров, координация закупок ресурсов с производством, сбытом, складирование, транспортировка и хранение ресурсов
Выход	Установление бесперебойной работы организации благодаря своевременным поставкам материалов
Материальные ресурсы	Бумага, краски, картон, нитки, клей; проволока, переплетные материалы
Информационные ресурсы	Программное и техническое обеспечение, протоколы, счета-фактуры, накладные
Методические ресурсы	Должностные инструкции, методические рекомендации и указания, нормативные документы, определяющие деятельность в этом направлении
Трудовые ресурсы	Менеджер по закупкам, менеджер по складу, менеджер запасов, маркетолог
Технические ресурсы	Компьютер, ксерокс, сканер, средства связи, средства транспортировки, склады
Правовые ресурсы	Контракты, договоры, регламенты, планы и программы закупок на год
Критерии качества	Согласованность сроков закупки и получения, достоверность, полнота данных
Критерии эффективности	Выполнение плановых сроков, снижение издержек, поставка нужного количества ресурсов

Благодаря проведённому исследованию по установлению содержания атрибутов выбранной организации и существующего состояния подпроцесса управления поставками ресурсов ООО «ПРИНТ-РУ», было проведено сравнение с нормативными показателями для выявления недостатков и резервов роста в реализации выбранного подпроцесса управления организации. Исследование, прогнозирование и планирование подпроцесса поставок ресурсов является необходимым условием эффективного использования финансовых средств и

обеспечения операционной деятельности организации.

Определение проблем важно для деятельности любого подпроцесса управления, так как появление проблем приводят к сбою деятельности всей организации. Для исключения такого исхода нужно уделять внимание определению погрешностей и противоречий в работе организации.

Фрагмент результатов исследования проблем в подпроцессе управления поставками ресурсов ООО «ПРИНТ-РУ» по работе [12] представлены в таблице 4.

Таблица 4. Проблемы, выявленные в подпроцессе управления поставками ресурсов ООО «ПРИНТ-РУ» (фрагмент)

Наименование атрибута	Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Информационные ресурсы	Отсутствие планов и графиков Получение недостоверной информации о потребности в определённых ресурсах	Недооценка общей информации по закупкам для принятия решений будущих закупок Несвоевременный и неполный анализ потребности в закупках ресурсов	Неполнота информации о закупках ресурсов Отсутствие регулярности проведения закупок Лишние затраты денежных средств организации
Методические ресурсы	Следование только шаблонным решениям	Отсутствие четкой методики для этапа переговоров и выбора поставщиков Недостаток понимания специфики закупаемых товаров и услуг и рынка поставщиков	Дальнейшие проблемы с заказчиками продукции и поставщиками ресурсов
Критерии качества	Выбранные поставщики не справляются с поставленными задачами	Сотрудники закупают у непроверенных поставщиков в стремлении быстрее закрыть свои потребности Не качественный выбор поставщиков	Отсутствие своевременной поставки качественных ресурсов. Срыв срока исполнения работ
Критерии эффективности	Задержка поставок в процессе снабжения Поставка некачественных ресурсов	Отсутствие внимания к выбору и контролю поставщиков Недостаточный контроль за процессом работы поставщиков	Простой производства и неудовлетворенные потребности клиентов Задержка сроков поставки продукции

Рассмотрение проблем в реализации подпроцесса управления поставкой ресурсов является важным фактором, благодаря которому можно понять, где и почему возникают проблемы и приложить необходимые усилия к их своевременному решению.

На основе выявленных проблем в подпроцессе поставок ресурсов в организации были сформулированы конкретные предложения по их устранению для улучшения функционирования данного подпроцесса управления в ООО «ПРИНТ-РУ», фрагмент которых представлен в таблице 5.

Таблица 5. Предложения по развитию подпроцесса управления поставками ресурсов ООО «ПРИНТ-РУ» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Информационные ресурсы	Введение планов и графиков поставок Полный анализ необходимых ресурсов для следующей закупки	Назначение ответственных по составлению планов и графиков поставок Поиск методов планирования для выявления факторов внутренней и внешней среды организации	Обеспечение наличия примерного плана для дальнейшей деятельности Получение точных знаний о необходимости закупки
Методические ресурсы	Следование не только методическим ресурсам	Вовлечение в выбор поставщика и подготовки контракта пользователей Повышение квалификации сотрудников	Качество принимаемых решений будет лучше, а уровень контроля над расходами выше
Критерии качества	Закупка у проверенных поставщиков Анализ всех вариантов среди поставщиков	Внедрение инструментов централизованного управления поставщиками Создание наглядный и легкодоступный каталог контрагентов Исключение поставщиков, с которыми возникали проблемы	Оперативное согласование закупок, минимизация рисков и получение условий от поставщиков Отсутствие проблем связанных со сроками поставок ресурсов
Критерии эффективности	Изменение бюджетной политики организации Анализ потенциальных поставщиков, проверка поставок ресурсов	Создание стратегических и текущих финансовых планов Изучение отзывов о поставщике, отправка запросов о качестве ресурсов	Исключение простоев в производстве и перебоев в торговле из-за недостатка ресурсов Повышение качества поставок

Разработанные инновационные предложения помогут решить появившиеся проблемы в организации и подготовить план по их разрешению, а также позволят не допускать подобные проблемы в дальнейшем.

Для повышения результативности организации были выделены основные предложения, которые помогут повысить результативность деятельности организации за счет улучшения её основных экономических показателей.

Выбранные предложения требуют определенных финансовых затрат, которые будут направлены на повышение эффективности организации. Расчеты показали, что на реализацию выбранных предложений в ООО «ПРИНТ-РУ» нужно потратить 893 тыс. руб. Для исследования настоящей и будущей деятельности выбранной организации за основу были взяты следующие показатели: до-

ход, себестоимость, валовая прибыль, чистая прибыль, рентабельность продаж.

Для прогнозирования исследования были подготовлены данные деятельности ООО «ПРИНТ-РУ» за 5 предыдущих периодов времени (за 2020-24 гг.). Значения этих показателей берутся из отчета «О прибылях и убытках организация» и предложены для исследования группе экспертов. В состав группы экспертов входили пять специалистов, компетентных в данной области, в т.ч. зам. генерального директора, главный бухгалтер, начальник отдела продаж, главный экономист и начальник службы маркетинга.

Экспертам было предложено составить три прогноза. Один прогноз был составлен на текущий, 2025 г. Второй прогноз определяет значения выбранных показателей деятельности ООО «ПРИНТ-РУ» на 2026 г. без учета

внедрения предложений, а третий прогноз с учетом выбранных предложений.

Сведения о деятельности и прогнозах деятельности ООО «ПРИНТ-РУ» на 2024-26 гг.

сводятся в таблице 6. Это позволяет наглядно отслеживать динамику прошлой, настоящей и будущей деятельности ООО «ПРИНТ-РУ» за 4 года.

Таблица 6. Сведения о деятельности и прогнозах деятельности ООО «ПРИНТ-РУ» на 2024-2026 гг.

Наименование показателей	Данные за 2024 г.	Прогноз на 2025 г.		Прогноз на 2026 г. без учета предложений		Прогноз на 2026 г. с учетом предложений	
		Значения	Изменения, в %	Значения	Изменения, в %	Значения	Изменения, в %
Доход, млн. руб.	464,0	470,0	1,3	474,0	2,2	481,0	3,7
Себестоимость, млн. руб.	443,0	447,0	0,9	448,0	1,1	448,0	1,1
Валовая прибыль, млн. руб.	21,0	24,0	14,3	27,0	28,6	33,0	57,1
Чистая прибыль, млн. руб.	16,8	19,2	14,3	21,6	28,6	26,4	57,1
Рентабельность продаж, %	4,5	5,0	11,1	6,0	33,3	7,0	55,6

Прогноз на 2026 г. с учетом проведения мероприятий показывает увеличение дохода на 3,7%, увеличение валовой и чистой прибыли на 57,1%.

Благодаря осуществлению предложений по уменьшению проблем, связанных с техникой и закупкой необходимого нового оборудования, уменьшению ошибок со стороны сотрудников благодаря обучению, а также улучшению контроля за документацией благодаря введению новой платформы для управления закупками, в 2026 г. финансовые показатели организации значительно вырастут, что полностью окупит затраты и принесут существенное улучшение экономических показателей организации.

Представлены атрибуты подпроцесса управления поставками ресурсов ООО «ПРИНТ-РУ», оказывающей полиграфические услуги, а также существующее их состояние в организации для понимания их назначения, содержания и роли в работе.

Сравнение нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления поставками организации с существующим состоянием атрибутов подпроцесса в ООО «ПРИНТ-РУ»,

позволило выявить проблемы, а также источники их возникновения и возможные последствия их существования. Были определены инновации предложения, которые помогут повысить результативность деятельности организации за счет улучшения её результативности.

Для исследования настоящей и будущей деятельности организации были взяты следующие показатели: доход, себестоимость, валовая и чистая прибыль, рентабельность продаж. Для прогнозирования исследования были подготовлены данные деятельности ООО «ПРИНТ-РУ» за несколько прошедших лет.

Благодаря осуществлению предложений по устранению проблем, связанных с техникой и закупкой необходимого нового оборудования, уменьшению ошибок со стороны сотрудников, а также улучшению контроля за документацией в 2026 г. финансовые показатели базовой организации значительно вырастут, что полностью окупит затраты и принесут существенное улучшение её экономических показателей.

Библиографический список

1. Анисимов О.С. Методология: функция, сущность и становление. – М.: ЛМА, 1996. – 353 с.
2. Белов М.В., Новиков Д.А. Структура методологии комплексной деятельности // Онтология проектирования. – 2017. – Т. 7, № 4 (26). – С. 366-387.
3. Винслав Ю.Б. Управленческая деятельность: исторические и логические предпосылки

структурирования, рекомендации для практики менеджмента // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2011. – № 2. – С. 4-19.

4. Гейн К., Сарсон Т. Структурный системный анализ: средства и методы – М.: Эйтэкс, 1993. – Ч. 1. – 186 с. – Ч. 2. – 214 с.

5. Герасимов Б.Н. Технологизация атрибутов процессов в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2020. – № 1. – С. 109-120.

6. Герасимов Б.Н. Инструменты решения управленческих задач в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2021. – № 4. – С. 82-96.

7. Герасимов Б.Н. Введение в теорию и методологию научного менеджмента // Креативная экономика и социальные инновации. – 2017. – Т. 7. – № 1. – С. 41-59.

8. Герасимов Б.Н. Игровое моделирование управленческих процессов в организациях // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2017. – № 2. – С. 33-40.

9. Герасимов Б.Н. Исследование и развитие управленческой деятельности организации // Управление и экономика: исследования и разработки. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С. 35-51.

10. Организация производства, экономика и управление в промышленности / Р.С. Голов, А.П. Агарков, А.В. Мыльник. – М.: Дашков и К», 2017. – 858 с.

11. Зарайченко И. Жуковская И.В. Логистика снабжения. – Казань: КНИТУ, 2018. – 188 с.

12. Дшхунян В.Л., Никольская Т.Г. Процессы и менеджмент качеством в развитии экономических успехов организация. – М.: Трек, 2005. – 144 с.

13. Котова А.Р. Управление товарными ресурсами торговых организаций // Донецкий национальный университет. – 2021. – Т. 3. – № 13. – С. 161-166.

14. Шинкевич А.И., Надеждина М.Е., Мустафин И.Р. Моделирование логистического цикла закупки // Вестник технологического университета. – 2019. – Т. 22, № 11. – С. 115-117.

DEVELOPMENT OF A SUBPROCESS FOR MANAGING THE SUPPLY OF ECONOMIC SYSTEMS' RESOURCES

B.N. Gerasimov, *Doctor of Economic Sciences, Professor*
Samara University of Public Administration
«International Market Institute»
(Russia, Samara)

Abstract. *The subprocess of resource supply management is the most important factor in the functioning and development of "organization" type economic systems. The study and promotion of principles and standards of resource demand in organizations is associated with a change in the composition and content of existing attributes of this management subprocess. Based on the normative content of the attributes of the selected management subprocess, the means of their implementation in practice have been supplemented. Diagnostics revealed contradictions and shortcomings of the current state of the attributes of the management subprocess, to eliminate which innovative proposals were developed. In addition, a technology has been developed to improve the functioning of the resource supply management subprocess of the organization under study.*

Keywords: *organization, process management, resource supply, attributes, problems, proposals, management technology.*