

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 департамента)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Логистика»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по снижению логистических затрат на предприятии (на примере ООО «Авенир»)»

Студент

Е.Ф. Хайдукова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.А. Яковлева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

опустить к защите

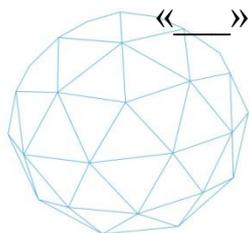
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« » _____ 2019 г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Е.Ф. Хайдукова.

Тема работы: «Разработка мероприятий по снижению логистических затрат на предприятии (на примере ООО «Авенир»»).

Научный руководитель: Т.А. Яковлева.

Цель исследования - разработать мероприятия по снижению логистических затрат на предприятии.

Объект исследования – ООО «Авенир».

Предмет исследования - логистические затраты предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Исходя из проведенного исследования деятельности ООО «Авенир» были выявлены следующие проблемы, имеющие отношение к управлению затратами на предприятии: рост переменных затрат на логистику, повышение уровня себестоимости. Для решения вышеперечисленных проблем были предложены следующие мероприятия: 1. Улучшение внешнего вида конечного продукта за счет осуществления перехода на новый тип групповой упаковки, связанный с изменением марки картона. 2. Увеличение грузоподъемности путем замены автоперевозки на железнодорожные перевозки, что позволит сократить переменные затраты на логистику.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 27 источников и 2 приложения. Общий объем работы, без приложений, 49 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 19, рисунков – 12.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы логистических затрат на предприятии.....	6
1.1 Понятие и структура логистических затрат на предприятии.....	6
1.2 Методы оптимизации логистических затрат.....	15
2 Анализ логистических затрат предприятия ООО «Авенир».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	19
2.2 Анализ логистических затрат на предприятии	23
3 Мероприятия по снижению логистических затрат ООО «Авенир».....	35
3.1 Разработка мероприятий по снижению логистических затрат предприятия.....	35
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	40
Заключение.....	45
Список используемых источников.....	49
Приложения.....	51

Введение

Актуальность темы бакалаврской работы определяется тем, что правильная организация затрат на производство и реализацию продукции и услуг обеспечивает действенный контроль за эффективным использованием внутренних и внешних ресурсов предприятия, рабочего потенциала членов коллектива, оптимального использования оборудования и технологий. В конечном итоге влияет на рентабельность продукции, а значит на конкурентоспособность предприятия.

Цель работы - разработать мероприятия по снижению логистических затрат на предприятии.

Для достижения заданной цели нужно решить ряд задач:

- изучить теоретические основы логистических затрат на предприятии;
- проанализировать логистические затраты предприятия ООО «Авенир»;
- предложить мероприятия по снижению логистических затрат ООО «Авенир» и оценить их экономическую эффективность.

Объект исследования – ООО «Авенир».

Предмет исследования: логистические затраты предприятия.

Структура бакалаврской работы включает: введение, три главы, заключение, библиографический список и приложения.

В первой главе раскрыты понятие и структура затрат на предприятии, основные методы снижения логистических затрат.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика ООО «Авенир» и проведен анализ логистических затрат предприятия.

В третьей главе представлены мероприятия по снижению логистических затрат предприятия и дано обоснование экономической эффективности мероприятий.

Практическая значимость работы обусловлена возможностью использовать результаты исследования в деятельности анализируемого предприятия.

Теоретической основой данной работы являются учебники, содержащие информацию по данной теме, Р. Мюллендорф, Е.А. Ананькина, К. А. Раицкий, и многие другие.

В процессе работы были использованы следующие методы исследования:

- изучение научно-методической литературы по исследуемой проблеме, журнальных статей, информации из Интернета;

- анализ и обобщение материала, полученного из хозяйственных отчетов компании.

В качестве информационной базы были использованы материалы периодических изданий, информационных ресурсов Интернета, годовых отчетов предприятия.

1 Теоретические основы логистических затрат на предприятии

1.1 Понятие и структура логистических затрат на предприятии

Важную роль в системе управленческого учета играют такие экономические понятия как «расходы», «затраты», «издержки».

Издержки – это суммарные траты организации, которые связаны с выполнением некоторых действий. Издержки можно разделить на:

- явные или расчетные – это выраженные в денежной форме фактические затраты на покупку ресурсов с целью производства и продажи продукции, услуг, работ;

- вмененные или альтернативные – это упущенная выгода предприятия, которая могла бы быть приобретена в случае выбора альтернативных вариантов выполнения своей финансово-хозяйственной деятельности.

Затраты являются явными (фактически произведенными) издержками предприятия. Иначе говоря, затраты являются денежной оценкой материальных, финансовых, трудовых, природных и иных видов ресурсов, которые задействованы в процессе производства, сбыта и обращения продукции. Затраты можно характеризовать:

- финансовой оценкой ресурсов, обеспечивая при этом принцип измерения разных видов ресурсов;

- целевой установкой, т.е. связаны с производством и продажей всей продукции или с какой-либо из стадий данного процесса;

- некоторым периодом времени, т.е. они должны быть отнесены на товары за определенный период времени.

В том случае, если затраты не относятся к производству и не списаны либо не полностью списаны на данные товары, то затраты преобразуются в запасы материалов, сырья и т.д., запасы в незавершенном производстве, запасы готовой продукции и т.д. Отсюда вытекает, что затраты имеют свойство запасоёмкости и в этом случае их относят к активам организации.

Взаимосвязь затрат, расходов и издержек отражена на рисунке 1.

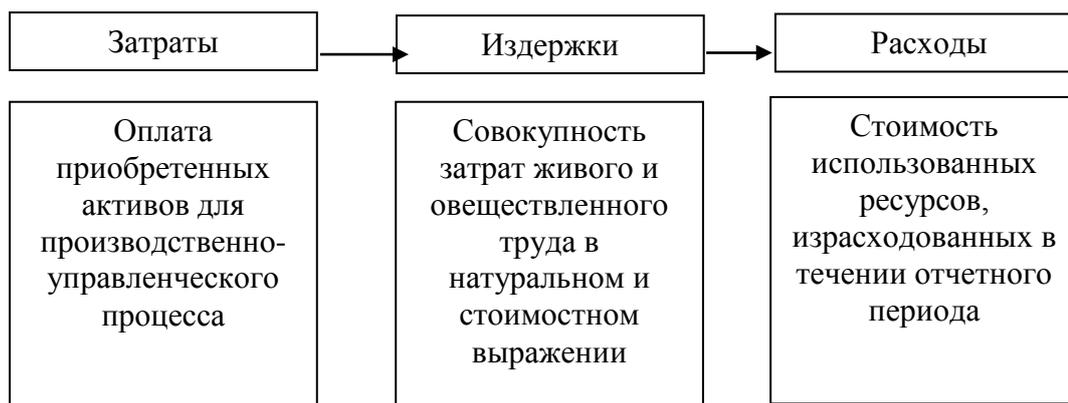


Рисунок 1 – Взаимосвязь затрат, расходов и издержек

В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету расходы предприятия – это «снижение экономических выгод вследствие выбытия активов (денежных средств и другого имущества) и (или) появления обязательств, которое приводит к снижению капитала этого предприятия» [1], кроме уменьшения вкладов согласно решению участников, т.е. собственников имущества. Помимо этого, предусматриваются некоторые условия для признания в бухгалтерском учете и отчете о прибылях и убытках расходов.

В соответствии с НК РФ расходы – это документально подтвержденные и обоснованные затраты, исполненные налогоплательщиком. В данном случае под обоснованными расходами понимают затраты, экономически оправданные, оценка которых выражается в денежной форме, а под документально подтвержденными расходами понимают затраты, которые подтверждены документами, оформленными согласно законодательству РФ, или документами, оформленными согласно обычаям делового оборота, которые применяются в другом государстве, на территории которого производятся соответствующие расходы, и (или) документами, которые косвенно подтверждают произведенные расходы, в т. ч. таможенной декларацией, проездными документами, приказом о командировке, отчетом о выполненной работе согласно договору. Расходами считаются любые затраты, если они выполнены с целью реализации деятельности, которая направлена на

получение дохода.

Расходы – это уменьшение или фактическое использование ресурсов, или повышение долговых обязательств предприятия.

«Расходы отличаются от затрат в зависимости от источников их выплаты. Расходы в размере сумм, которые нормируются государством, включены в затраты на производство продукции, услуг и работ (к примеру, представительские, командировочные, на рекламу и др.). Если расходы становятся выше нормативной величины, установленной государством, то их размер, превышающий нормативный, производится с помощью прибыли организации или с помощью работника, который допустил это превышение (к примеру, разница в стоимости авиабилета эконом-класса и бизнес-класса, если работник имеет право лететь по билету эконом-класса)» [17].

Затраты преобразуются в расходы в момент их фактического употребления в производстве. Расходы принимают к учету в момент признания доходов согласно принципу начисления [9].

Таким образом, расходы являются затратами, если они:

- полностью списаны в некотором периоде времени;
- экономически обоснованы;
- документально подтверждены.

Однако для принятия решений о целесообразности продолжения деятельности своего предприятия владельцы должны учитывать экономические издержки (рисунок 2).

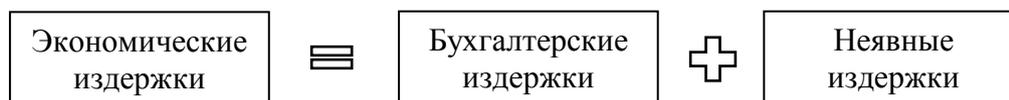


Рисунок 2 – Понятие экономических издержек

Имеется большое количество классификаций затрат, но ни одна из них не признана как универсальная. Все классификационные системы имеют

свои характерные особенности. В управленческом учете рекомендуют в одно и то же время использовать несколько классификационных систем затрат. В каждом определенном случае выбор системы определен ее назначением [16].

Классификация затрат согласно различным признакам представлена на рисунке 3.

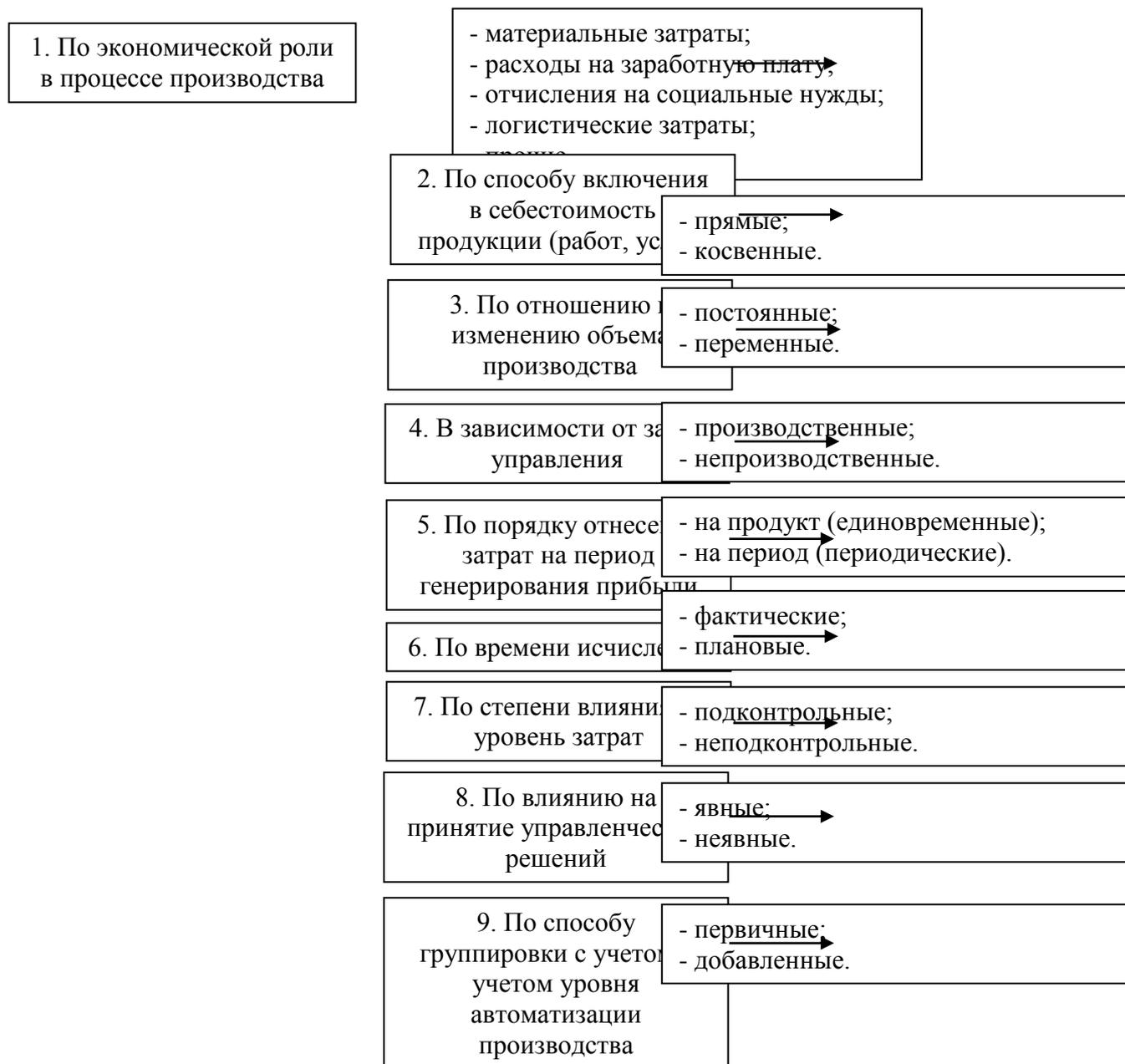


Рисунок 3 – Классификация затрат

Полученная по элементам расходов информация необходима для расчета финансового результата за отчетный период по обычным видам

деятельности, разработки бизнес-планов, установления фонда оплаты труда, количества закупок материальных ресурсов и величины амортизационных отчислений, установления контроля над расходами, расчета показателей эффективности потребления ресурсов (трудоемкости, материалоемкости и т.п.) и некоторых других показателей.

Необходимо отметить, что при определении расходов по элементам не выполняется выделение расходов на законченные производством изделия (услуги, работы) и незавершенное производство.

Налоговый кодекс РФ предопределяет выделение четырех, а не пяти составляющих расходов:

- материальны расходы;
- величина начисленной амортизации;
- расходы на оплату труда персонала;
- прочие расходы [1].

Согласно требованиям Положения бухгалтерского учета «Расходы организации» организации могут применять приведенные калькуляционные статьи в пределах элементов затрат [7].

Статьями калькуляции называются установленная предприятием совокупность затрат с целью исчисления себестоимости всех изделий (работ, услуг) или отдельных ее видов.

В зависимости от способа включения в себестоимость изделий затраты делят на прямые и косвенные.

К прямым затратам относятся прямые затраты на оплату труда и прямые материальные затраты. Их учитывают по дебету счета 20 «Основное производство», и их относят непосредственно на конкретное изделие.

Косвенные затраты нельзя непосредственно отнести на какое-то изделие. Их распределяют между конкретными изделиями в соответствии с выбранной предприятием методикой (соразмерно основной заработной плате производственных рабочих, числу отработанных станкоочасов и часов отработанного времени, и т.п.). Данная методика описывается в учетной

политике организации.

Затраты, которые используют для регулирования и контроля, они бывают регулируемые и нерегулируемые. Регулируемыми называются те затраты, на размер которых руководитель подразделения может оказывать прямое влияние, и он несет ответственность за их значение. Нерегулируемыми называются затраты, на величину которых руководитель подразделения не может повлиять, а, значит, не должен и за эти затраты нести ответственность. Контролируемыми называются нерегулируемые затраты определенного подразделения, которым может заинтересоваться для вышестоящее руководство.

Вмененными затратами называются доходы по некоторому варианту решения, от которого руководство предприятия отказалось, принимая конкретное решение. Решение должно приниматься как с учетом стоимости вмененных затрат, так и без этой стоимости [13].

В зависимости от порядка отнесения затрат на период формирования прибыли их можно разделить на единовременные, т.е. на продукт, и периодические, т.е. на период.

Единовременными затратами являются затраты, которые связаны с расширением материально-технической базы организации. Зачастую они выступают в виде инвестиций, под которыми понимают ресурсы, помещаемые в объекты предпринимательской и иных видов деятельности с целью получения прибыли или социального эффекта [21].

Периодическими затратами являются затраты, которые нельзя проанализировать. Величина этих затрат находится в зависимости не от объемов производства, а от продолжительности периода. К этим затратам относятся административные и коммерческие расходы [20].

В зависимости от времени исчисления затраты подразделяют на плановые (прогнозные) и фактические.

Фактическими затратами являются затраты, которые действительно приходятся на определенный объект в анализируемом периоде при

фактическом объеме исполняемых заказов клиентов. Они равны объему потребленных ресурсов, который необходимо умножить на действующую стоимость данных ресурсов.

Плановые затраты – это затраты, которые рассчитываются для конкретного логистического объекта и конкретного периода при заданных объеме заказов потребителей, программе обслуживания и технологии. Данного вида затраты равны намеченному объему потребления [10].

В зависимости от степени усреднения затраты делятся на общие, т.е. суммарные, и затраты на единицу, т.е. средние на 1 час, на 1 руб.

Затраты на продукт или затраты на единицу взаимосвязаны с производством готовых товаров. Данного вида затраты включают в стоимость запасов, т.е. запасоемкие затраты. К затратам на продукт относятся основной труд, основные материалы и производственные накладные расходы.

Затраты периода, т.е. суммарные затраты, относят в расходы в определенном периоде, в котором они возникают, и они не входят в стоимость запасов. В затраты на период включаются административные расходы и расходы по продажам [18].

В состав коммерческих затрат предприятия входят логистические затраты. Управление логистическими цепями поставок сопровождается выполнением логистических операций, которые в свою очередь сопровождаются затратами. В наиболее общем виде логистические затраты состоят из:

- 1) расходов на транспортировку, экспедирование, грузообработку, а также складских расходов при поставке товаров и/или продукции;
- 2) «издержек сбытовой сети, в том числе расходы на транспортировку товаров и продукции до покупателей, расходы на грузообработку при сбыте, затраты на страхование, таможенные расходы при экспорте» [11], издержки функционирования дилерской торговой сети.

Предлагается рассмотреть логистические затраты в структуре

логистической системы (табл. 1).

Таблица 1 – Состав логистических затрат

Логистическая подсистема	Логистическая функция	Логистическая операция	Состав логистических затрат
Закупочная	<ul style="list-style-type: none"> - маркетинговое исследование рынка закупаемых материалов; - определение потребности в закупках материалов, их количестве; - взаимодействие с поставщиками по предмету закупки; - управление закупочной деятельностью. 	поиск, анализ, выбор поставщиков	Связь, командировочные и представительские затраты, затраты на информационные системы, затраты на электронно-вычислительные машины (затраты ЭВМ), заработная плата работников закупочной деятельности, накладные затраты.
Производственная	<ul style="list-style-type: none"> - организация материального потока в производстве; - организация перемещения ТМЦ в рамках внутрипроизводственной логистики. 	<ul style="list-style-type: none"> - разработка, согласование и утверждение плана – графика производственного задания; - разработка маршрутов внутривозвездского перемещения ТМЦ. 	Связь, затраты на информационные системы, затраты ЭВМ, заработная плата работников отдела производственной системы, накладные затраты
Складская	<ul style="list-style-type: none"> - организация складского хозяйства 	<ul style="list-style-type: none"> - выбор места расположения склада и определение емкости склада; - выбор способа хранения ТМЦ на складе организация складских операций по приему, хранению и отпуску ТМЦ; 	Связь, командировочные и представительские затраты, затраты ЭВМ, заработная плата работников складского хозяйства, накладные затраты

Продолжение таблицы 1

Логистическая подсистема	Логистическая функция	Логистическая операция	Состав логистических затрат
		оформление документации на прием и отпуск ТМЦ; оформление документации на прием и отпуск ТМЦ; организация погрузочно-разгрузочных работ.	
Распределительная	Планирование маршрута перевозки	- выбор перевозчика груза Размещение заказов у перевозчиков; - организация перевозки грузов на выбранном виде транспорта.	Связь, командировочные и представительские затраты, затраты на информационные системы, затраты ЭВМ, заработная плата работников отдела сбытовой логистики, накладные затраты

В работе приводятся логистические операции на уровне структурного подразделения предприятия (элемента логистической системы). Подобными структурными подразделениями предприятия являются отдел закупок (отдел внешнеэкономической деятельности), отдел производства, отдел сбытовой логистики, отдел складского хозяйства. В состав логистических затрат включены накладные затраты. В состав накладных затрат входят коммунальные платежи пропорционально занимаемой площади структурного подразделения предприятия, амортизационные отчисления на оборудование, мебель, канцелярские и почтовые затраты). Проведенный анализ состава логистических затрат позволяет детализировать все возможные места возникновения логистических затрат.

Таким образом, в экономической литературе имеется большое количество классификаций затрат, но ни одна из них не признана как универсальная. Все классификационные системы имеют свои характерные

особенности. В управленческом учете рекомендуют в одно и то же время использовать несколько классификационных систем затрат. В каждом определенном случае выбор системы определен ее назначением.

1.2 Методы оптимизации логистических затрат

Существует два основных пути улучшения финансового результата предприятия – рост доходов и снижение затрат. И если на первый показатель часто влияют факторы, не зависящие от предприятия, то оптимизация затрат гораздо в большей степени находится «во власти» управленцев.

Под управлением затратами нами понимается «совокупность способов и методов воздействия на процесс формирования затрат, обеспечивающих возможность своевременного выявления резервов их снижения и предотвращения нерациональных расходов и потерь, что позволит добиться максимизации прибыли» [16].

«Управление логистическими затратами в коммерческих организациях представляет собой непрерывный процесс их учета, анализа, планирования и контроля, результатом которого является выработка управленческих решений, направленных на оптимизацию расходов и их снижение» [16]. Управление затратами является необходимым элементом общей системы финансового менеджмента любого предприятия, так как направлено на достижение главной цели – «достижение высоких финансовых результатов деятельности при условии наиболее рационального использования привлекаемых ресурсов для производственной (коммерческой) деятельности» [16].

Рассмотрим, каким образом следует организовать управление логистическими затратами для улучшения финансовых показателей компании.

Управление логистическими затратами на предприятии осуществляется так же, как и управление любым другим объектом, т.е. система управления логистическими затратами включает в себя процесс разработки, принятия и

реализации управленческих решений, а также последующий контроль за их исполнением.

«Система управления логистическими затратами на предприятии базируется на следующих принципах:

- единый методологический подход к затратам на всех уровнях;
- снижение затрат не должно быть самоцелью, его необходимо сочетать с обеспечением высокого качества производимой продукции (предоставляемых услуг);
- недопущение излишних затрат (с учетом предыдущего пункта);
- управление затратами следует производить на всех стадиях жизненного цикла продукции (услуги).
- внедрение прогрессивных методов управления затратами. Одним из важнейших направлений является совершенствование информационного обеспечения;
- повышение мотивации подразделений и отдельных сотрудников к снижению затрат» [8].

Для управления логистическими затратами используется несколько методов. Они отличаются, главным образом, подходом к распределению затрат. Рассмотрим основные из них (рисунок 4).

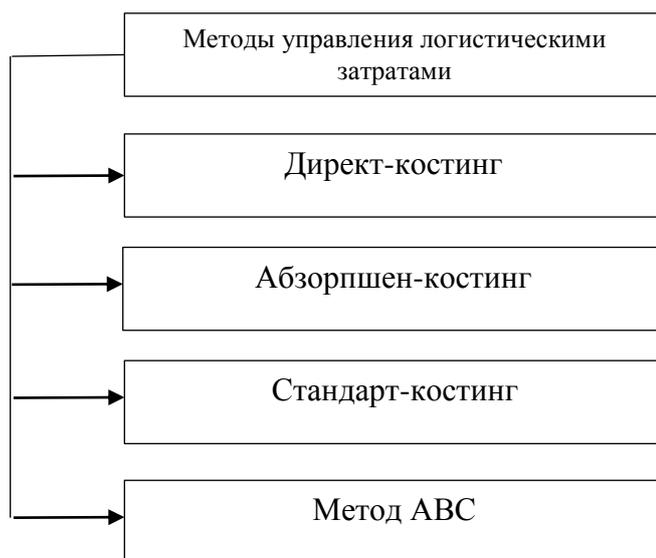


Рисунок 4 – Методы управления логистическими затратами

1) Директ-костинг. В данном случае постоянные затраты не распределяются по видам продукции, а относятся на расходы отчетного периода в целом.

2) Абсорпшен-костинг. При использовании этого метода все затраты, включая накладные, распределяются по видам продукции.

3) Стандарт-костинг. В этом случае для каждого вида затрат определяются нормативы на единицу продукции. Отклонения от нормативов учитываются отдельно.

4) Метод ABC. Он предусматривает рассмотрение деятельности предприятия в виде совокупности процессов. Стоимость вида продукции определяется, как сумма затрат на процессы, относящиеся к нему.

Наиболее точно распределить затраты по видам продукции (услуг) и рассчитать цены позволяет метод ABC. Но он же является и наиболее трудоемким.

Директ-костинг наименее сложен с точки зрения сбора и обработки информации. Однако при его использовании себестоимость отдельного вида продукции определяется со значительной долей условности.

Оптимальным с точки зрения соотношения трудоемкости и эффективности является сочетание директ-костинга и стандарт-костинга.

Анализ и управление затратами и себестоимостью продукции реализуется через выполнение следующих функций:

- организация системы управления;
- планирование;
- учет фактических показателей;
- анализ отклонений;
- корректирующие действия по результатам анализа;
- управление отдельными видами затрат.

Рассмотрим управление затратами на примерах.

«Управление затратами на персонал предусматривает разделение данных расходов на прямые и косвенные. К прямым относится собственно

заработная плата, а к косвенным – все остальные расходы, связанные с содержанием персонала:

- оплата больничных, отпускных;
- социальное страхование;
- предоставление жилья (в случае необходимости)
- улучшение условий труда;
- различные компенсации, пособия и т.п.

Работа с затратами в данном случае состоит из двух составных частей - управление численностью персонала и управление затратами, приходящимися на отдельного работника» [8].

«Управление затратами на качество также предусматривает их деление на две основные группы – управленческие (менеджмент качества) и производственные.

Первая группа затрат связана с организацией процесса производства таким образом, чтобы минимизировать вероятность снижения качества продукции. Здесь речь идет об организационном и финансовом обеспечении, создании логистических цепочек, текущем внешнем контроле качества на всех этапах создания продукта.

Вторая группа – это затраты на обеспечение качества в процессе производства, включая конструкторские работы. Производственные затраты в значительной степени зависят от общей организации процессов на предприятии, поэтому можно сказать, что грамотное управление затратами на менеджмент качества позволяет существенно оптимизировать не только их самих, но и производственные издержки» [8].

Таким образом, система управления логистическими затратами на предприятии позволяет улучшить результаты деятельности вне зависимости от внешних факторов. Выбор конкретного метода управления зависит от специфики предприятия (например, номенклатуры продукции, организации учета) и выбранных владельцами бизнеса приоритетов.

2 Анализ логистических затрат предприятия ООО «Авенир»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Группа компаний «Авенир» работает на рынке продуктов питания с декабря 1992 г. ООО «Авенир» действует на основании Гражданского кодекса РФ, «Закона об обществах с ограниченной ответственностью» и Устава предприятия. Учредительным документом данного предприятия является Устав общества. В нем рассматриваются общие положения, правовое положение, ответственность, цели и виды деятельности, уставный капитал общества, права и обязанности участников, имущество, фонды и прибыль предприятия, учет и отчетность общества и т.д.

Полное наименование общества: Общество с Ограниченной Ответственностью «Авенир».

ООО «Авенир» самостоятельно планирует свою производственно-коммерческую деятельность, а также социальное развитие коллектива.

Цели деятельности общества – расширение рынка товаров и услуг, а также увеличение прибыли.

На сегодняшний день «Авенир» является одним из лидеров Юга России в области оптово - розничной торговли. Численность компании в 1992 году составляла всего 7 человек, в 2016 году в команде Авенир более 600 человек, разделяющих ценности, цели и миссию компании.

Миссия компании: «Мы стремимся обеспечить наших клиентов товарами народного потребления, путем оказания качественного сервиса».

Компания является дистрибьютором известных мировых и отечественных производителей продуктов питания, бытовой химии и товаров для дома. Авенир предоставляет также услуги ответственного хранения и маркетинговые услуги.

Территории осуществления дистрибуции:

- Ставропольский край: центральный офис в г.Ставрополе, представительства в г.Пятигорск, г.Буденновск, с.Красногвардейское
- Ростовская область: представительство в г. Ростов-на-Дону
- Карачаево-Черкесская Республика: представительство в г. Черкесск
- Кабардино-Балкарская Республика: представительство в г.Нальчик
- Республика Калмыкия: представительство в г. Элиста.
- Республика Северная Осетия -Алания: представительство в г. Владикавказ
- Республика Дагестан: представительство в г. Махачкала, г.Дербент, г.Хасавюрт
- Чеченская республика: представительство в г. Грозный.
- Волгоградская область: представительство в г. Волгограде, г. Волжском, г. Михайловке.
- Астраханская область: представительство в г. Астрахань.

Организационная структура предприятия ООО «Авенир» представлена на рисунке 5.

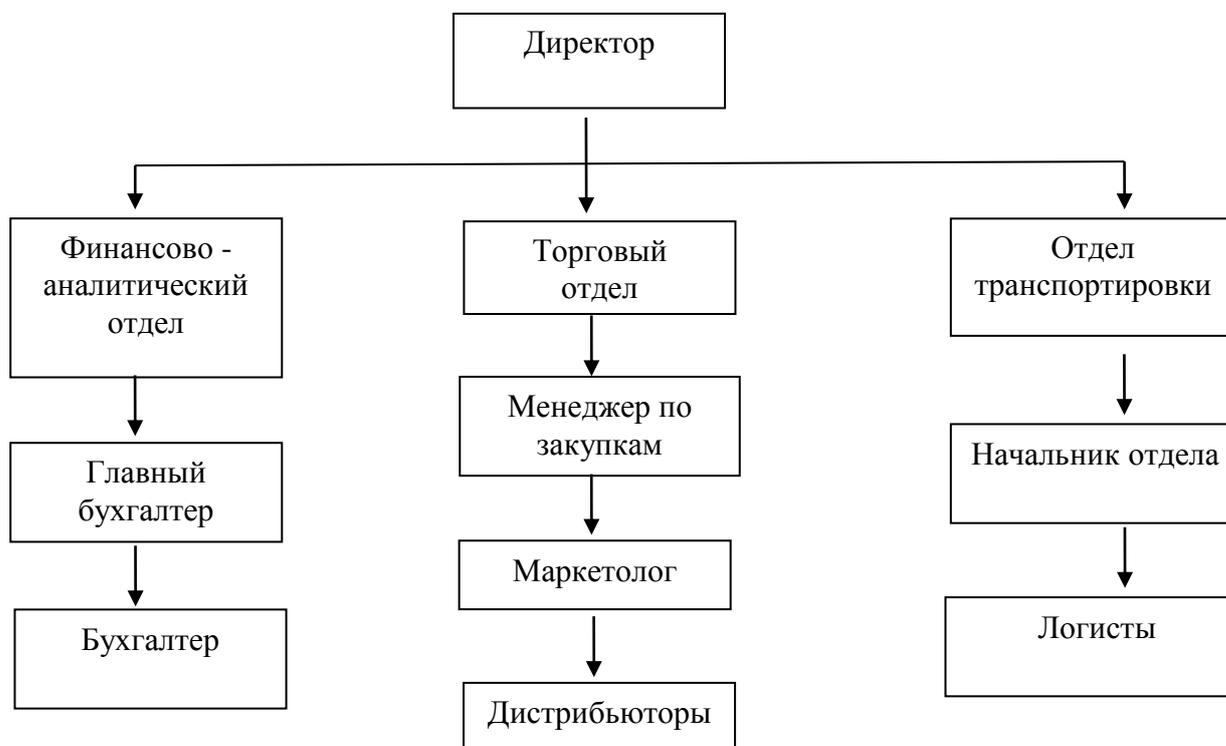


Рисунок 5 - Организационная структура управления торгового предприятия ООО «Авенир»

Директор действует от имени предприятия во всех хозяйственных и государственных учреждениях.

Основным видом деятельности фирмы является дистрибуция товаров народного потребления. Марки товаров представлены в приложении 1.

Дистрибуционный ресурс компании:

- В каждом представительстве - собственный офис и команда продаж.
- Команда продаж - более 250 человек (ЭТК и общий прайс).
- АКБ по всем территориям 11 500 ТТ (Розница, Опт, Сети, АЗС).
- Склады в собственности в г. Ставрополь, Ростов-на-Дону, Волгоград,

Махачкала.

- Собственный автопарк 26 авто, из них 23 грузовых.

- Доставка товара кросс-доком со складов на все представительства в течение 24 часов.

В таблице 2 представлены основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Авенир» за 2016-2018 гг.

Таблица 2 - Динамика основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Авенир» за 2016-2018 гг.

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	2016	2017	2018	Отклонение			
						Абс., +/-		Относит., %	
						2017-2016	2018-2017	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Объем реализации	тыс. руб.	2987654	3154918	3758632	167264	603714	5,59	19,13
3	Численность работающих	чел.	646	652	685	6	33	0,92	5,06
4	Полная себестоимость продукции	тыс. руб.	2516612	2597361	3120115	80749	522754	3,20	20,12
5	Расходы на 1 руб. реализации	руб.	0,84	0,82	0,83	-0,01	0,006	-2,26	0,83
6	Прибыль (убыток) от основной деятельности	тыс. руб.	471042	557557	638517	86515	80960	18,36	14,52
7	Уровень рентабельности продукции	%	18,71	21,46	20,46	2,74	-1,00	14,68	-4,66

Продолжение таблицы 2

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	2016	2017	2018	Отклонение				
						Абс., +/-		Относит., %		
						2017-2016	2018-2017	2017/2016	2018/2017	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
8	Уровень рентабельности продаж	%	3,92	5,12	6,74	1,2	1,62	30,61	31,64	

По результатам таблицы 2, можно сделать выводы о деятельности ООО «Авенир» за анализируемый период. Объем реализации продукции в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличился на 19%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличился на 5%. Численность работающих в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличилась на 33 человека, а в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 6 человек.

Далее проанализируем себестоимость продукции на предприятии. В 2017 году себестоимость увеличилась на 80749 тыс. руб. или на 3%, а в 2018 году - на 522754 тыс. руб. или на 20%. Рост себестоимости обусловлен ростом объема реализации продукции. В 2017 году по сравнению с 2016 годом объем реализации вырос на 167264 тыс. руб. или 5%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом – на 603714 тыс. руб. или 19%, что характеризует деятельность предприятия с положительной стороны.

Рентабельность продукции ООО «Авенир» в 2018 г. по сравнению с 2017 г. снизилась на 1%, а по сравнению с 2016 г. Увеличилась на 1,75%, что говорит об улучшении эффективности деятельности предприятия.

Рентабельность продаж ООО «Авенир» в 2018 г. по сравнению с 2017 г. также увеличилась на 1,62%, а по сравнению с 2016 г. на 2,82%. Следовательно, увеличивается уровень окупаемости расходов.

Также была проанализирована обеспеченность ООО «Авенир» трудовыми ресурсами. Данный анализ представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Обеспеченность ООО «Авенир» трудовыми ресурсами за 2016 – 2018 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел.			Отклонения 2018 года от			
	2016	2017	2018	2016		2017	
				чел	Темп прирост, %	чел	Темп прирост, %
Рабочие	325	315	343	18	5,53	28	8,88
Служащие, в т.ч.	321	337	342	21	6,54	5	1,48
- Руководители	47	52	58	11	23,40	6	11,54
- Специалисты	274	285	284	10	3,64	-1	-0,35
Всего персонала	646	652	685	39	6,03	33	5,06

Анализируя данные таблицы 3, можно сказать, что за три года численность сотрудников на предприятии увеличилась на 39 человек. Стабильными темпами рос штат руководителей за счет создания новых распределительных отделов и дробления крупных закупочных отделов на более мелкие. За счет этого вырос штат рабочих на 18 человек и штат специалистов на 10 человек.

Таким образом, результаты 2017 и 2018 года можно оценивать, как положительные, поскольку рост объема реализации позволяет обеспечить персонал организации работой и повысить эффективность использования фонда заработной платы, дает возможность получения большей прибыли, создает предпосылки для расширенного воспроизводства основных фондов и т.д.

2.2 Анализ логистических затрат на предприятии

Для проведения анализа полных затрат предприятия ООО «Авенир» заполним таблицу исходных данных.

Таблица 4 - Исходные данные для анализа затрат ООО «Авенир» за 2016-2018 год, тыс. руб.

Показатель	2016	2017	2018	Абсолютное отклонение 2018-2016	Относительное отклонение 2018/2016
Полная себестоимость	2516612	2597361	3120115	603503	123,98
Объем реализации	2987654	3154918	3758632	770978	125,81
Расходы на 1 руб. реализации	0,84	0,82	0,83	-0,01	98,81

Как видно из таблицы, в 2018 году произошло снижение затрат на 1 рубль товарной продукции на 0,01 тыс. рублей за счет того, что объем выпускаемой продукции в 2018 году по сравнению с 2016 годом (за три года) увеличился на 23,98%, когда, в свою очередь, полная себестоимость увеличилась на 25,81 %.

Наглядно данные таблицы 3 представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Динамика объема реализации и себестоимости продукции ООО «Авенир» за 2016-2018 гг.

Анализируя таблицу 4, можно сказать, что затраты на 1 руб. реализации за три года снизились на 0,01 тыс. руб. В 2017 году произошло снижение затрат на 0,02 руб. по сравнению с 2016 годом. А в 2018 году затраты на 1 руб. реализации увеличились на 0,01 руб.

Таким образом, снижение затрат на 1 рубль продукции характеризует успешность работы предприятия по внедрению новой техники, повышению производительности труда, соблюдению режима экономии в расходовании материальных, трудовых и денежных ресурсов, выявлению и использованию внутренних резервов.

Далее измерим влияние факторов объема выпускаемой продукции и затрат на 1 рубль товарной продукции на полную себестоимость.

Определяем влияние изменения затрат на 1 рубль товарной продукции на полную себестоимость:

$$C1 = 770978 * 0,84 = 647721,52$$

$$C2 = - 0,01 * 3758632 = - 44218,52$$

$$C \text{ общ} = 647721,52 + (-44218,52) = 603503$$

Таким образом, из расчета видно, что на полную себестоимость оказывают влияние два фактора: объем реализации продукции и затраты на 1 рубль товарной продукции. Можно сделать вывод о том, что по сравнению с 2016 годом изменение себестоимости за счет изменения объема реализации продукции составило 647721,52 тыс. рублей, а изменение себестоимости за счет изменения затрат на 1 рубль товарной продукции составило минус 44218,52 тыс. рублей. Общее изменение полной себестоимости продукции составило 603503 тыс. рублей.

В таблице 5 рассмотрим состав и структуру полных затрат предприятия.

Из таблицы 5 видно, что в 2018 г. увеличилась как общая себестоимость, так и все ее элементы. Так, в 2018 г. материальные расходы в процентном соотношении увеличились по сравнению с 2017 г., и возросли на 18%, расходы на оплату труда и отчисления также возросли на 22%. Коммерческие расходы выросли на 0,66%, прочие расходы - на 49,13%.

Таблица 5 - Динамика состава и структуры затрат ООО «Авенир» за 2016-2018 гг.

№ п/п	Элементы расходов	Значение показателя						Изменение структуры (в %) в 2018к	
		2016		2017		2018		2016	2017
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Материальные расходы	1224231,12	48,64	624309,44	24,03	741364	23,73	-39,44	18,74
2	Заработная плата	563312	22,38	1090144	41,97	1337120	42,85	137,36	22,65
3	Отчисления на соц. нужды	135194,88	5,37	261634,56	10,07	320909	10,28	137,36	22,65
4	Коммерческие расходы	419562	16,67	424641	16,34	427472	13,75	1,88	0,66
5	Прочие расходы	174312	6,92	196632	7,57	293250	9,39	68,23	49,13
	Всего затрат	2516612	100	2597361	100	3120115	100	23,98	20,12

Таким образом, наибольшую долю в структуре затрат ООО «Авенир» составляют материальные расходы (23% в 2018 году) и заработная плата (42% в 2018 году). Наименьшую долю занимают прочие расходы (9% в 2018 году). За три года доля заработной платы в структуре расходов выросла с 22% до 42%. Это связано в основном с увеличением фонда оплаты труда и средней заработной платы работающих.

Наглядно структура полных затрат ООО «Авенир» в 2018 году представлена на рисунке 8.

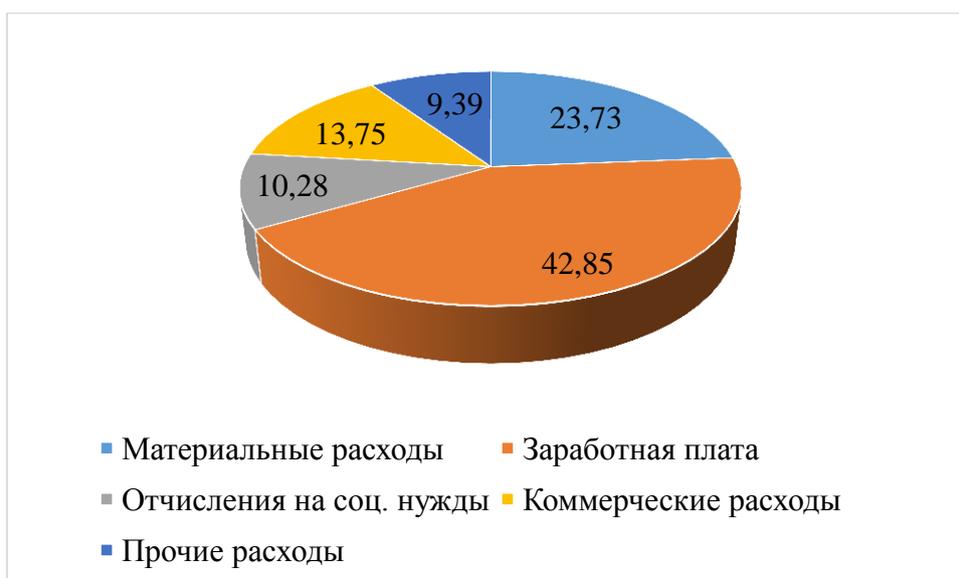


Рисунок 8 - Структура затрат ООО «Авенир» в 2018 году

В таблице 6 рассмотрим соотношение переменных и постоянных затрат в структуре себестоимости.

Таблица 6 - Анализ постоянных и переменных затрат ООО «Авенир» за 2016-2018 гг.

№ п/п	Элементы расходов	Значение показателя						Изменение структуры (в %) в 2018 к	
		2016		2017		2018		2016	2017
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Переменные затраты	593874	23,59	621273	23,91	720722	23,10	21,35	16,00
	Коммерческие расходы	419562	16,67	424641	16,34	427472	13,75	1,88	0,66
	Прочие расходы	174312	6,92	196632	7,57	293250	9,39	68,23	49,13
2	Постоянные затраты	1922738	76,40	1976088	76,08	2399393	76,90	24,79	21,42
	Материальные расходы	1224231,12	48,64	624309,44	24,03	741364	23,73	-39,44	18,74
	Зарботная плата	563312	22,38	1090144	41,97	1337120	42,85	137,36	22,65
	Отчисления на соц. нужды	135194,88	5,37	261634,56	10,07	320909	10,28	137,36	22,65
	Всего затрат	2516612	100	2597361	100	3120115	100	23,98	20,12

Анализируя таблицу 6, можно сказать, что в структуре себестоимости преобладают постоянные затраты, их доля составляет около 77%, за три года доля выросла на 0,5%. Переменные затраты составляют 23% в структуре себестоимости предприятия. Их доля за три года снизилась на 0,5%.

Наглядно соотношение постоянных и переменных затрат ООО «Авенир» в 2018 году представлено на рисунке 9.

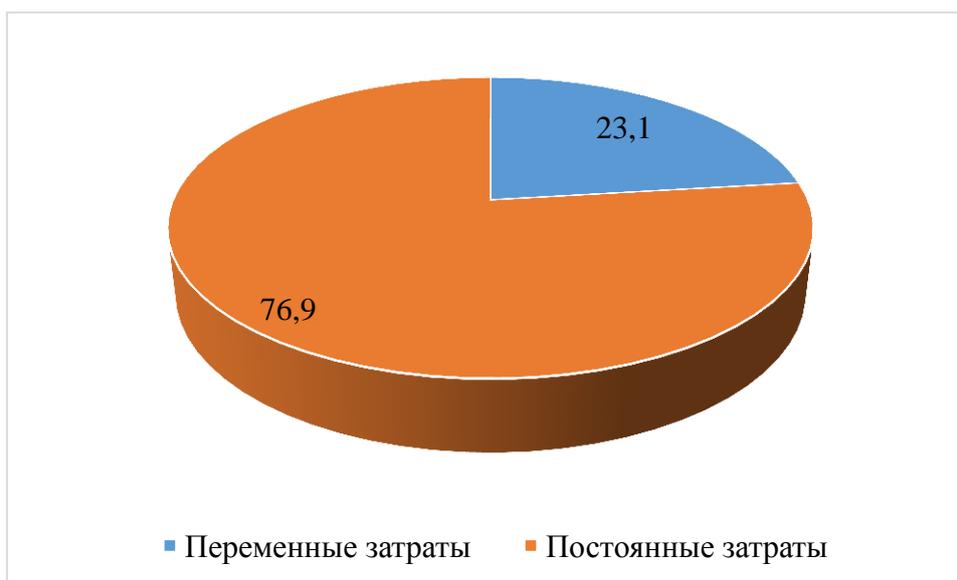


Рисунок 9 – Соотношение затрат ООО «Авенир» в 2018 году

Таким образом, в состав постоянных расходов включаются материальные затраты, заработная плата и отчисления на социальные нужды. В состав переменных расходов входят коммерческие и прочие расходы.

Итак, проанализировав затраты предприятия ООО «Авенир», было отмечено, что в 2017 году себестоимость реализованной продукции увеличилась на 80749 тыс. руб. или на 3%, а в 2018 году - на 522754 тыс. руб. или на 20%. Рост себестоимости обусловлен ростом объема реализации продукции. В 2017 году по сравнению с 2016 годом объем реализации вырос на 167264 тыс. руб. или 5%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом – на 603714 тыс. руб. или 19%, что характеризует деятельность предприятия с положительной стороны.

Наибольшую долю в структуре затрат ООО «Авенир» составляют материальные расходы (23% в 2018 году) и заработная плата (42% в 2018

году). Наименьшую долю занимают прочие расходы (9% в 2018 году). За три года доля заработной платы в структуре расходов выросла с 22% до 42%. Это связано в основном с увеличением фонда оплаты труда и средней заработной платы работающих.

В состав коммерческих затрат предприятия входят логистические затраты.

Для выделения логистических затрат из общей суммы затрат следует рассматривать функциональную классификацию, подразделяя затраты на три основные группы – производственные затраты, затраты сбыта и снабжения. В таблице 7 представлены основные статьи, которые необходимо учитывать в деятельности предприятия.

Таблица 7 – Структура логистических затрат ООО «Авенир»

Группа затрат	Статья затрат	2016	2017	2018
Затраты на снабжение	Грузообработка: расходы по оформлению заказа, транспортные расходы, расходы на хранение производственных запасов	36124	36897	37860
Затраты на производство	Экспедирование: расходы на приемку сырья и материалов, оформление заказа на производство продукции	88823	83708	83680
	Хранение продукции незавершенного производства	10963	14852	14950
Затраты на сбыт	Складирование: расходы на хранение запасов готовой продукции, оформление заказа (упаковка, сортировка, маркировка и другое),	12540	13874	14512
	Транспортировка готовой продукции	214200	218360	217450
	Страхование груза	56912	57860	58110

Далее проанализируем динамику логистических затрат ООО «Авенир» за 2016-2018 гг. (таблица 8).

Таблица 8 - Динамика логистических затрат ООО «Авенир» за 2016-2018 гг.

№ п/п	Элементы расходов	Значение показателя						Изменение структуры (в %) в 2018 к	
		2016		2017		2018		2016	2017
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Транспортировка	214200	51,05	217450	51,21	218360	51,08	0,03	-0,13
2	Экспедирование	99786	23,78	98560	23,21	98630	23,07	-0,71	-0,14
3	Складирование	12540	2,99	13874	3,27	14512	3,39	0,41	0,13
4	Грузообработка	36124	8,61	36897	8,69	37860	8,86	0,25	0,17
5	Страхование	56912	13,56	57860	13,63	58110	13,59	0,03	-0,03
Всего затрат		419562	100	424641	100	427472	100	0	0

Анализируя таблицу 8, можно сказать, что наибольшую долю в составе логистических затрат занимают транспортировка (около 51% и экспедирование грузов (около 23%). Наименьшую долю в структуре логистических затрат ООО «Авенир» занимают грузообработка (около 8%) и складирование (около 3%). В целом можно сказать, что логистические затраты предприятия растут на протяжении трех лет по всем статьям, что увеличивает себестоимость реализованной продукции.

Таким образом, деятельность ООО «Авенир» в целом является прибыльной, что говорит о достаточно рациональном использовании предприятием имеющихся ресурсов и эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Однако наблюдается ежегодный рост себестоимости реализованной продукции (рисунок 10).

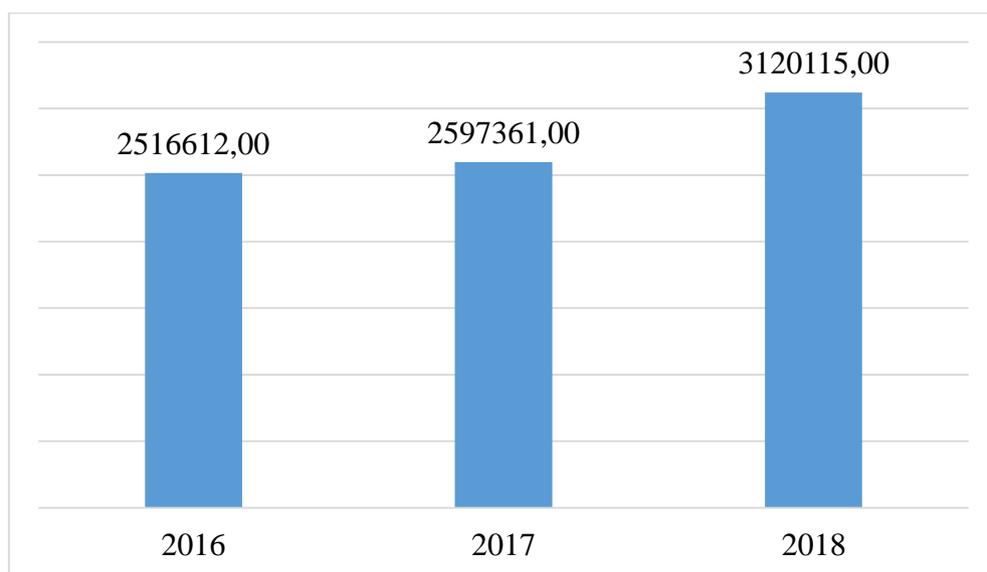


Рисунок 10 – Динамика себестоимости продукции ООО «Авенир» за 2016-2018 гг.

Таким образом, по итогам 2018 г. наблюдается значительное увеличение практически всех статей затрат предприятия, в основном связанных с повышением себестоимости продукции, что было вызвано увеличением объемов реализации. При этом наблюдается рост затрат на логистику, что было вызвано расширением рынка и повышением тарифов. По итогам проведенного анализа можно заключить, что затраты предприятия значительным образом влияют на финансовый результат компании, их увеличение в отчетном году привело к недополучению прибыли; следовательно, необходимо добиться значимых результатов по оптимизации затрат.

Проанализировав управленческую отчетность, а также распределение затрат предприятия, следует отметить, что управление затратами осуществляется посредством использования элементов бюджетирования.

В ООО «Авенир» бюджетирование применяется в течение нескольких лет. На данный момент активно используется классический подход к бюджетированию с учетом отраслевых особенностей. В общем виде процесс формирования бюджета на предприятии состоит из следующих основных этапов:

1. Получение входных данных (ограничений) от управляющих звеньев.
2. Составление бюджетов ЦФО с учетом входных данных.
3. Составление бюджета продаж и бюджета общехозяйственных расходов.
4. Формирование бюджета доходов и расходов ООО «Авенир» и сводного бюджета.
5. Анализ плана по ключевым показателям.

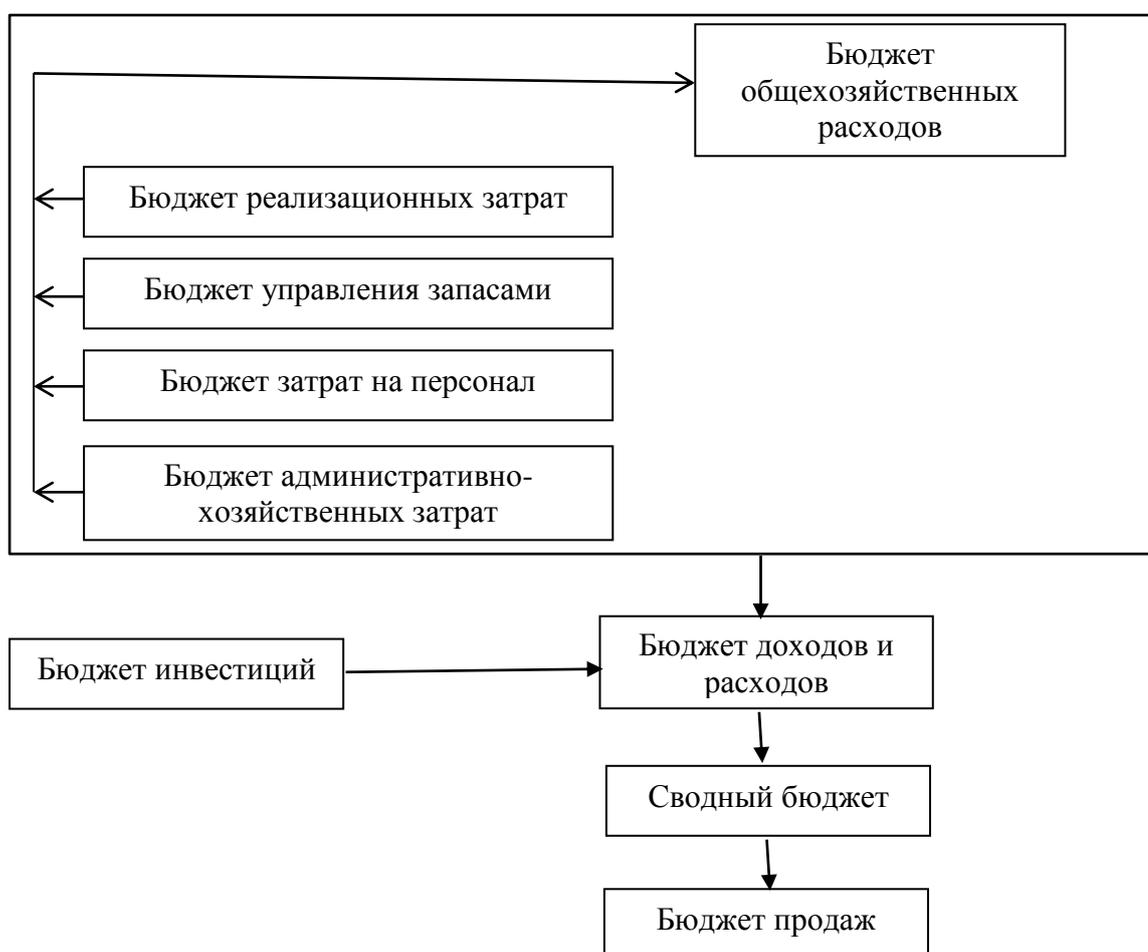


Рисунок 11 – Место бюджета затрат в системе финансового планирования ООО «Авенир»

Данный процесс может включать не одну операцию, в случае, если подготовленный бюджет не согласован, изменились лимиты, требуется доработка.

С учетом полученных входных данных осуществляется формирование операционных бюджетов. Операционными бюджетами на предприятии являются бюджет продаж и бюджет общехозяйственных расходов. В свою очередь для формирования бюджета продаж составляются бюджеты производственных затрат, управления запасами, затрат на персонал, административно-хозяйственных затрат.

Важным в рассмотрении процесса управления является определение подразделений, влияющих на формирование затрат предприятия, в таблице 8 представлены департаменты и службы, деятельность которых наиболее сильно влияет на итоговый финансовый результат.

Таблица 9 – Подразделения компании, участвующие в формировании затрат

Статья затрат	Подразделение
Переменные расходы дистрибьюции	Финансово-аналитический отдел, торговый отдел, менеджер по закупкам
Переменные расходы логистики	Отдел транспортировки, начальник отдела
Маркетинговые расходы	Маркетолог
Грейд маркетинг и коммерция	Торговый отдел, маркетолог
Постоянные расходы логистики	Отдел транспортировки, начальник отдела

Таким образом, осуществив оценку управления затратами на предприятии, можно сделать вывод о том, что оно обеспечивает удовлетворительное финансовое состояние: существует возможность для улучшения текущего метода управления затратами; оптимизации затрат. Так по итогам осуществления деятельности предприятия за 2018 г., с одной стороны, наблюдается увеличение переменных затрат, связанных с себестоимостью; с другой – виден рост переменных затрат на логистику, что требует управленческих решений, направленных на их сокращение.

Таким образом, рост себестоимости отчасти обусловлен увеличением выручки от реализации, ростом логистических затрат, а отчасти отсутствием на предприятии современного подхода к управлению затратами, который может помочь увеличить эффективность деятельности предприятия,

повысить рентабельность, снизить себестоимость продукции и обеспечить оперативную реакцию предприятия, в условиях постоянно меняющихся требований рынка.

В 3 главе бакалаврской работы разработаем мероприятия по снижению логистических затрат ООО «Авенир».

3 Мероприятия по снижению логистических затрат ООО «Авенир»

3.1 Разработка мероприятий по снижению логистических затрат предприятия

На основе анализа ранее полученных данных оценим текущую ситуацию, характеризующую деятельность ООО «Авенир», при помощи проведения SWOT-анализа, основанного на рассмотрении слабых и сильных сторон предприятия, а также возможностей и угроз внешней среды (таблица 10).

Таблица 10 – SWOT-анализ ООО «Авенир»

Strengths – сильные стороны	Weaknesses — слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">– высокие объемы продаж;– широкая активная клиентская база;– сила брендов, позволяющая получать высокий уровень маржинального дохода;– наличие у компании финансовых возможностей для запуска новых проектов, внедрения оптимизации.	<ul style="list-style-type: none">– отсутствие в компании единого понимания целей, что препятствует достижению запланированных результатов;– недостатки в управлении затратами, характеризующие использование системы бюджетирования;– наличие затратных областей в компании, которые, путем принятия эффективных управленческих решений, возможно оптимизировать;– проблемы с сохранением качества продукта (в части внешнего вида) в результате его долгой транспортировки.
Opportunities – возможности	Threats – угрозы
<ul style="list-style-type: none">– повышение спроса на продукт (развитие новых территорий);– открытие новых категорий;– научно-технический прогресс, позволяющий использовать на предприятии инновационные решения;– улучшение политической и экономической ситуации в странах экспорта.	<ul style="list-style-type: none">– большая зависимость от изменения курса валюты;– введение законодательных ограничений, препятствующих экспорту;– укрепление позиций конкурентов за счет запуска на рынок более интересных и востребованных продуктов;– ухудшение экономической ситуации на существующих рынках сбыта – снижение спроса на продукт.

Исходя из проведенного исследования деятельности ООО «Авенир» были выявлены следующие проблемы, имеющие отношение к управлению затратами на предприятии:

1. Рост переменных затрат на логистику. Данное изменение связано с

расширением географии продаж и повышением тарифов на осуществление грузоперевозки.

2. Повышение уровня себестоимости. Данное повышение, с одной стороны, вызвано изменениями в ассортиментной политике предприятия: отказом от убыточных единиц продукции; с другой стороны, - ухудшением качества конечного продукта (его внешнего вида) в результате длительной транспортировки, что влечет за собой сокращение покупательской активности.

Для решения вышеперечисленных проблем были предложены следующие мероприятия:

1. Улучшение внешнего вида конечного продукта за счет осуществления перехода на новый тип групповой упаковки, связанный с изменением марки картона. Данное мероприятие, в первую очередь, направлено на повышение покупательской привлекательности продукции, что должно повысить объем продаж и, как следствие, сократить затраты на логистику.

2. Увеличение грузоподъемности путем замены автоперевозки на железнодорожные перевозки, что позволит сократить переменные затраты на логистику.

Рассмотрим первое мероприятие. По причине того, что наиболее доходными и при этом также наиболее затратообразующими категориями являются твердые жиры и майонезы, рассмотрим их в качестве объектов данного мероприятия.

Около 90% в объеме переменных затрат дистрибьюции составляют материальные затраты, включающие сырье и материалы. К ним относятся: упаковка, которая представлена фольгой (маргарины), пакетами дой-пак (майонез, соусы), пластиковыми бутылками и стаканами (растительное масло, майонез), тубами (горчица), бумагой (мыло); а также гофроящичками и предметами необходимыми для запечатывания конечного продукта.

Согласно результатам SWOT-анализа, на предприятии существует

проблема, связанная с ухудшением качества продукта, в результате его перевозки, на что, в том числе, влияет качество гофроящиков.

В настоящий момент предприятие пользуется трехслойным картоном, который состоит из двух плоских (лайнеров) и одного гофрированного слоя. В зависимости от строения и физических характеристик, гофрокартон делится на классы, которые маркируются соответствующей буквой и представляют собой марки картона.

«В названии марки каждая буква и цифра имеет свой смысл. Буква «Т» – значит, что гофрокартон имеет три слоя, цифра «2» – говорит о том, что в картоне два плоских слоя. Вторая цифра характеризует качество сырья (от 1 до 7): чем выше цифра, тем качественнее сырье» [6].

Марки картона могут отличаться друг от друга абсолютным сопротивлением торцевого сжатия гофров (кН/м), а также удельным сопротивлением разрыва (кН/м).

На предприятии при упаковке продукции задействованы гофроящики с маркового картона Т23С и Т24В, где С и В – это профили картона (таблица 10).

Таблица 11 – Профили картона

Профиль гофра	Высота гофра h , мм	Шаг гофра t , мм
А (крупный)	4,4 - 6,5	8,0 - 9,5
С (средний)	3,2 - 4,4	6,5 - 8,0
В (мелкий)	2,2 - 3,2	4,5 - 6,4
Е (микро)	1,1 - 1,6	3,2 - 3,6

Изображение гофра картона можно увидеть на рисунке 12.

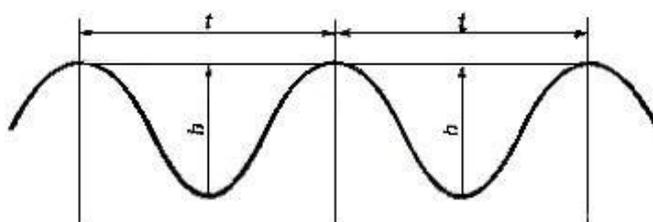


Рисунок 12 – Изображение гофра картона

Укладка продукции, упакованной в гофроящики с данными марками,

предполагает их размещение в 7 рядов на паллете на складе и в фуре.

В качестве управленческого решения предлагается увеличение марки картона до T25C, что позволит решить проблему с качеством конечного продукта за счет увеличения прочности групповой упаковки; и увеличение рядов размещения продукции на паллете на складе до 8 рядов, в железнодорожном вагоне до 10 рядов. Данное решение, с одной стороны, незначительно увеличит затраты предприятия на упаковку (доля затрат на гофроящики в себестоимости продукта составляет примерно 4%), с другой стороны, позволит значительным образом сократить затраты на логистику, которые в отчетном периоде имели положительную динамику.

Сравнительная характеристика особенностей гофроящиков с разной маркой картона, а также их стоимость представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Сравнительная характеристика гофроящиков с разной маркой картона

Наименование показателя	T23	T24	T25
Абсолютное сопротивление подавлению, МПа, не менее	1,10	1,20	1,30
Удельное сопротивление разрыву с приложением разрушающего усилия вдоль гофров по линии рилевки после выполнения одного двойного перегиба на 180°, кН/м, не менее	7	8	9
Наименование показателя	T23	T24	T25
Сопротивление торцевому сжатию вдоль гофров, кН/м, не менее	3,8	4,6	5,4
Сопротивление расслаиванию, кН/м, не менее	0,2	0,2	0,2
Влажность, %	6,0 – 12,0	6,0 – 12,0	6,0 – 12,0
Стоимость материала, руб. / шт.	T23C – 8,98	T24B – 9,45	T25B – 11,24 T25C – 12,02

Согласно таблице, заметна разница между качественными характеристиками картона разных марок. Переход на марку картона T25C позволит лучше сохранить конечный продукт. В качестве подтверждения

возможности применения гофрокартона с данной маркой в приложении 2 представлены результаты проведенных на производстве испытаний.

Укладка в групповые упаковки продукции при ее производстве происходит автоматически. К настоящему моменту были осуществлены все пуско-наладочные работы при использовании нового материала – гофрокартона. Дополнительных ресурсов данный этап производства не требует.

Укладку коробов с готовой продукцией на паллеты осуществляет робот- укладчик; в настоящее время он запрограммирован на укладку в 7 рядов; соответственно, необходимо осуществить работы по его перепрограммированию. Далее продукция поступает на склад, после чего отгружается клиенту.

Вторым мероприятием является увеличение грузоподъемности путем замены автоперевозки на железнодорожные перевозки, что позволит сократить переменные затраты на логистику.

Определим стоимость перевозки груза. Тарифная ставка на перевоз одной тонны продукции в фуре в среднем составляет 5 636 руб. Произведем расчет затрат на логистику (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ объема реализации и затрат на перевозку

Твердые жиры	Расчетное значение
Общий объем реализации, тыс. руб.	3 758 632
Объем реализации твердых жиров, тыс. руб.	40 189
Тарифный план автоперевозки (58 руб./тн.) за 100 км	5 636
Объем реализации в тоннах	4,7
Стоимость автоперевозки, тыс. руб.	26 505
Майонез	Расчетное значение
Объем реализации майонеза, тыс. руб.	68 370
Тарифный план автоперевозки (58 руб./тн.) за 100 км	5 636
Объем реализации в тоннах	6,3
Стоимость автоперевозки, тыс. руб.	35 333
Итого	Расчетное значение
Общий объем реализации, тыс. руб.	3 758 632
Объем реализации твердых жиров и майонеза, тыс. руб.	108 559
Объем реализации в тоннах	11
Стоимость автоперевозки, тыс. руб.	61838

Таким образом, текущие затраты на автоперевозку 11 тонн груза составляют 61838 руб. Эффективность данного мероприятия будет рассчитана в следующем параграфе.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Произведем расчет необходимых инвестиций для реализации данных мероприятий. Для этого определим расчетные параметры, представленные в таблице 14.

Таблица 14 – Расчетные параметры, связанные с упаковкой и укладкой продукции ООО «Авенир» за 2018 и 2019 гг.

Расчетный показатель	Твердые жиры			Майонез		
	2018	2019	Изменение	2018	2019	Изменение
Стоимость гофрокартона (Т23С – Т25С), руб./шт.	8,98	12,02	3,04	8,98	12,02	3,04
Стоимость гофрокартона (Т24В – Т25С), руб./шт.	9,45	12,02	2,57	9,45	12,02	2,57
Объем готовой продукции в 1 коробе, тн.	0,01	0,01	-	0,006	0,006	-
Количество коробов на 1 паллете, шт.	84	96	12,00	84	96	12,00
Объем готовой продукции на 1 паллете, тн.	0,84	0,96	0,12	0,50	0,58	0,07
Стоимость паллета руб. / шт.	100	100	-	100	100	-
Стоимость приемо-погрузочных работ (ППР), руб./паллет	12,68	12,68	-	12,68	12,68	-
Стоимость стрейч-пленки, руб./паллет	40	44	4,00	40	44	4,00

Согласно таблице 14, в результате осуществления проекта, планируется повышение стоимости гофрокартона; по причине изменения укладки коробов на одну паллету, произойдет увеличение объемов продукции на одном паллете, что приведет к сокращению общего количество паллет с одной стороны (уменьшение стоимости приемо-погрузочных работ на весь объем продукции) и увеличению стоимости стрейч-пленки.

Таким образом, в качестве инвестиций, необходимых для реализации мероприятий, выступает стоимость упаковочного материала, которая при переходе составит 12,02 руб./шт. К этому добавятся затраты на стрейч-пленку, паллеты, а также приемо-погрузочные работы, которые

рассчитываются на один паллет.

Таблица 15 – Расчет необходимых инвестиций для реализации мероприятий

Твердые жиры	Расчетное значение
Общий объем реализации, тыс. руб.	3 758 632
Объем реализации твердых жиров, тыс. руб.	40 189
Стоимость групповой упаковки, тыс. руб.	483
Стоимость ППР, тыс. руб.	531
Стоимость стрейч-пленки, тыс. руб.	1 926
Итого инвестиции, тыс. руб.	2 940
Майонез	Расчетное значение
Общий объем реализации, тыс. руб.	3 758 632
Объем реализации майонеза, тыс. руб.	68 370
Стоимость групповой упаковки, тыс. руб.	822
Стоимость ППР, тыс. руб.	1 505
Стоимость стрейч-пленки, тыс. руб.	5 460
Итого инвестиции, тыс. руб.	7 787
Итого	Расчетное значение
Общий объем реализации, тыс. руб.	3 758 632
Объем реализации твердых жиров и майонеза, тыс. руб.	108 559
Итого инвестиции, тыс. руб.	10 727

Согласно произведенному расчету, переход на использование нового материала групповой упаковки для продукции будет стоить компании в 2019 г. 10,7 млн. руб.

Произведем расчет эффективности мероприятия по улучшению внешнего вида конечного продукта за счет осуществления перехода на новый тип групповой упаковки, связанный с изменением марки картона. Для этого определим объем продукции, подлежащей списанию из-за порчи товарного вида в результате транспортировки.

Таблица 16 - Расчет эффективности мероприятия №1

Показатель	2018	2019	Отклонение (+/-)
Объем реализации ТЖ и майонеза, тыс. руб.	108 559	121002	12443
Объем списанного из-за порчи товара, тыс. руб.	12443	0	0

Таким образом, в результате реализации мероприятия №1 объем реализации твердых жиров и майонезов увеличится на 12443 тыс. руб.

Для того чтобы произвести расчет экономической эффективности

мероприятия, связанного с заменой автоперевозки на ж/д перевозку, определим стоимость перевозки груза. Тарифная ставка на перевоз одной тонны продукции в фуре в среднем составляет 5 636 руб., из-за смены на ж/д перевозку данный тариф сократится на 30% и составит 4 335 руб. [5]. Произведем расчет экономии переменных затрат на логистику (таблица 17).

Таблица 17 – Расчет эффективности мероприятия №2

Твердые жиры	Расчетное значение
Общий объем реализации, тыс. руб.	3 758 632
Объем реализации твердых жиров, тыс. руб.	40 189
Объем реализации твердых жиров в тоннах	4,7
Тарифный план автоперевозки (58 руб./тн.) за 100 км	5 636
Тарифный план ж/д перевозки (43 руб./тн.) за 100 км	3 025
Стоимость автоперевозки, тыс. руб.	26 505
Стоимость ж/д перевозки, тыс. руб.	14 219
Изменение переменных затрат на логистику, тыс. руб.	- 12 286
Майонез	Расчетное значение
Общий объем реализации, тыс. руб.	3 758 632
Объем реализации майонеза, тыс. руб.	68 370
Объем реализации в тоннах	6,3
Тарифный план автоперевозки (58 руб./тн.) за 100 км	5 636
Тарифный план ж/д перевозки (43 руб./тн.) за 100 км	4 335
Стоимость автоперевозки, тыс. руб.	35 333
Стоимость ж/д перевозки, тыс. руб.	26 384
Изменение переменных затрат на логистику, тыс. руб.	- 8 949
Итого	Расчетное значение
Общий объем реализации, тыс. руб.	3 758 632
Объем реализации твердых жиров и майонеза, тыс. руб.	108 559
Изменение переменных затрат на логистику, тыс. руб.	- 21 235

Таким образом, предлагаемое мероприятие позволит получить экономию в размере 21 235 тыс. руб.

На финальном этапе произведем расчет базовых и плановых показателей хозяйственной деятельности ООО «Авенир».

Таблица 18 – Динамика базовых и плановых показателей хозяйственной деятельности ООО «Авенир», тыс. руб.

Показатели	Базовые (2018)	Плановые (2019)
1. Объем инвестиций	10 727	-
2. Объем реализации всего	3 758 632	3 771 075
3. Себестоимость	3 120 115	3 098 880
4. Валовая прибыль	638 517	672 195
5. Экономический эффект	-	33 678

Таким образом, в результате реализации мероприятий по снижению логистических затрат ООО «Авенир» получит экономический эффект – 33 678 тыс. руб.

На следующем этапе проведем оценку рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации мероприятий (таблица 19).

Таблица 19 – Оценка рисков

Наименование	Причина возникновения	Оценка ущерба	Меры по предотвращению возникновения
Технико-технологический риск	Сбой в работе оборудования	Потери продаж в рамках простоя оборудования; потеря репутации	Инструктаж персонала; регулярный контроль и ремонт оборудования
Маркетинговый риск	Изменение конъюнктуры рынка	Сокращение рынков сбыта; потери продаж в рамках снижения спроса на продукт	Регулярный мониторинг рынка; осуществление маркетинговой поддержки продаж
Риск участников проекта	Срыв поставок	Потери продаж в рамках простоя производственного процесса	Формирование долгосрочных отношений с поставщиками – заключение долгосрочного договора
Финансовый риск	Удорожание сырья и материалов	Сокращение маржинальной прибыли	Осуществление поиска альтернативных поставщиков.
Форс-мажор	Возникновение чрезвычайной ситуации, препятствующей осуществлению деятельности	Ущерб будет оцениваться в зависимости от возникшей чрезвычайной ситуации	В зависимости от рода чрезвычайной ситуации

Своевременный учет рисков позволит избежать ошибок в планировании будущей деятельности, а также оперативно отреагировать в случае возникновения выше указанных проблем.

В рамках данной главы были обозначены задачи, связанные с осуществлением поисков путей сокращения затрат предприятия на логистику, а также улучшением внешнего вида упаковки.

Таким образом, осуществив экономический расчет эффективности предлагаемых мероприятий, был сделан вывод о том, что при объеме

инвестиций, составляющем 10,7 млн. руб., с учетом достигаемой экономии в 21235 тыс. руб. за счет использования железнодорожной перевозки, предприятие получит дополнительную прибыль в размере 33678 тыс. руб.

Подводя итог, следует отметить, что данные мероприятия в рамках снижения логистических затрат организации следует рассматривать как эффективные. Помимо сокращения затрат на логистику, они позволят повысить качество конечного продукта за счет применения улучшенной, более прочной групповой упаковки.

Заключение

Под снижением затрат понимается совокупность способов и методов воздействия на процесс формирования затрат, обеспечивающих возможность своевременного выявления резервов их снижения и предотвращения нерациональных расходов и потерь, что позволит добиться максимизации прибыли.

Оптимизация логистических затрат в коммерческих организациях представляет собой непрерывный процесс их учета, анализа, планирования и контроля, результатом которого является выработка управленческих решений, направленных на оптимизацию расходов и их снижение. Снижение затрат является необходимым элементом общей системы финансового менеджмента любого предприятия, так как направлено на достижение главной цели – достижение высоких финансовых результатов деятельности при условии наиболее рационального использования привлекаемых ресурсов для производственной (коммерческой) деятельности.

Правильная организация затрат на производство и реализацию продукции и услуг обеспечивает действенный контроль за эффективным использованием внутренних и внешних ресурсов предприятия, рабочего потенциала членов коллектива, оптимального использования оборудования и технологий. В конечном итоге влияет на рентабельность продукции, а значит на конкурентоспособность предприятия.

В данной бакалаврской работе была проанализирована финансово-хозяйственная деятельность ООО «Авенир». Было отмечено, что объем реализации продукции в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличился на 19%, а в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличился на 5%. Результаты 2017 и 2018 года можно оценивать, как положительные, поскольку рост объема реализации позволяет обеспечить персонал организации работой и повысить эффективность использования фонда заработной платы, дает возможность получения большей прибыли, создает предпосылки для

расширенного воспроизводства основных фондов и т.д.

Финансовые результаты деятельности ООО «Авенир» за 2016-2018 года в целом положительные, однако темп прироста объема реализации в 2018 г. по сравнению с 2017 г. не превышает темп прироста себестоимости, так как предприятие сделало упор на капитальные вложения в качество обслуживания клиентов.

Далее были проанализированы затраты предприятия. В 2017 году общая себестоимость увеличилась на 80749 тыс. руб. или на 3%, а в 2018 году - на 522754 тыс. руб. или на 20%. Рост себестоимости обусловлен ростом объема реализации продукции. В 2017 году по сравнению с 2016 годом объем реализации вырос на 167264 тыс. руб. или 5%, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом – на 603714 тыс. руб. или 19%, что характеризует деятельность предприятия с положительной стороны.

Наибольшую долю в структуре затрат ООО «Авенир» составляют материальные расходы (23% в 2018 году) и заработная плата (42% в 2018 году). Наименьшую долю занимают прочие расходы (9% в 2018 году). За три года доля заработной платы в структуре расходов выросла с 22% до 42%. Это связано в основном с увеличением фонда оплаты труда и средней заработной платы работающих.

В состав коммерческих затрат ООО «Авенир» входят логистические затраты. Наибольшую долю в составе логистических затрат занимают транспортировка (около 51% и экспедирование грузов (около 23%). Наименьшую долю в структуре логистических затрат ООО «Авенир» занимают грузообработка (около 8%) и складирование (около 3%). В целом можно сказать, что логистические затраты предприятия растут на протяжении трех лет по всем статьям, что увеличивает себестоимость реализованной продукции.

Таким образом, деятельность ООО «Авенир» в целом является прибыльной, однако имеется существенная проблема: ежегодный рост

себестоимости реализованной продукции, который обусловлен ростом логистических затрат.

Исходя из проведенного исследования деятельности ООО «Авенир» были выявлены следующие проблемы, имеющие отношение к управлению затратами на предприятии:

1. Рост переменных затрат на логистику. Данное изменение связано с расширением географии продаж и повышением тарифов на осуществление грузоперевозки.

2. Повышение уровня себестоимости. Данное повышение, с одной стороны, вызвано изменениями в ассортиментной политике предприятия: отказом от убыточных единиц продукции; с другой стороны, - ухудшением качества конечного продукта (его внешнего вида) в результате длительной транспортировки, что влечет за собой сокращение покупательской активности.

Для решения вышеперечисленных проблем были предложены следующие мероприятия:

1. Улучшение внешнего вида конечного продукта за счет осуществления перехода на новый тип групповой упаковки, связанный с изменением марки картона. Данное мероприятие, в первую очередь, направлено на повышение покупательской привлекательности продукции, что должно повысить объем продаж и, как следствие, сократить затраты на логистику.

2. Увеличение грузоподъемности путем замены автоперевозки на железнодорожные перевозки, что позволит сократить переменные затраты на логистику.

Таким образом, осуществив экономический расчет эффективности предлагаемых мероприятий, был сделан вывод о том, что при объеме инвестиций, составляющем 10,7 млн. руб., с учетом достигаемой экономии в 21235 тыс. руб. за счет использования железнодорожной перевозки, предприятие получит дополнительную прибыль в размере 33678 тыс. руб.

Подводя итог, следует отметить, что данные мероприятия в рамках снижения логистических затрат организации следует рассматривать как эффективные. Помимо сокращения затрат на логистику, они позволят повысить качество конечного продукта за счет применения улучшенной, более прочной групповой упаковки.

Список используемых источников

1. Аверина О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О. И. Аверина. – М. : КНОРУС, 2014. 432 с.
2. Антонова З. Г. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / З. Г. Антонова. - Томск: Томский политехнический университет, 2017. 248 с.
3. Бариленко. В. И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / В. И. Бариленко. – М. : ФОРУМ, 2014. 464 с.
4. Баханькова Е.Р. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие / Е. Р. Баханькова. – М. : Инфра-М, 2015. 255 с.
5. Бондарева Т.Н. Управление затратами: учебное пособие / Т. Н. Бондарева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. 155 с.
6. Бреславцева Н.А. Менеджмент: учебное пособие / Н. А. Бреславцева. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2016. 318 с.
7. Воронина Л. И. Производственный менеджмент: учебник / Л. И. Воронина. – М. : Альфа-М Инфра-М, 2016. 480 с.
8. Костюкова Е.И. Бухгалтерский учет: учебное пособие / Е. И. Кострюкова. – М. : КНОРУС, 2014. 272 с.
9. Lieberman I. A. Analysis and diagnosis of financial activities: textbook / I.A. Lieberman. – М. : RIOR, 2014. 220 p.
10. Нечитайло А.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А. И. Нечитайло. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. 366 с.
11. Nerush M. Logistics: textbook / M. Nerush. - М. : Prospect, 2017. – 517 p.
12. Organization of production in the transition economy / S. A. Pelikh et al. – Minsk : Law and Economics, 2013. 576 p.

13. Парушина. Н.В. Экономический анализ: учебное пособие / Н. В. Парушина. – М. : КНОРУС, 2015. 304 с.
14. Погорелова М.Я. Управление затратами: учебное пособие / М. Я. Погорелова. – М. : Инфра-М РИОР, 2013. 327 с.
15. Пономарев Л.В. Менеджмент организации: учебное пособие / Л. В. Пономарев. – М. : Инфра – М, 2014. - 224 с.
16. Савицкая. Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. – М. : Инфра – М, 2013. 606 с.
17. Сафонова Л.И. Менеджмент организации: учебное пособие / Л. И. Сафонова. - Томск: ТПУ, 2013. 156 с.
18. Сафонова А. Ю. Бухгалтерский учет: учебное пособие / А. Ю. Сафонова. - Томск: Изд-во ТПУ, 2013. 154 с.
19. Соколов Я. В. Менеджмент: учебное пособие / Я. В. Соколов. - М.: Инфра-М, 2014. 221 с.
20. Сосненко Л.С. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л. С. Сосненко. – М. : КноРус, 2016. 252 с.
21. Fundamentals of logistics / Kanke A. A. – М. : KnoРус, 2014. - 575 р.
22. Чуев И.Н. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник для вузов / И. Н. Чуев. – М. : Издательско – торговая корпорация «Дашков и К », 2013. 384 с.
23. Шевченко Н.С. Управление расходами, оборотными средствами и производственными запасами: Учебно-методическое пособие / Н. С. Шевченко. – Курск: Курск. гос. техн. ун-т, 2015. 154 с.
24. Шестакова И.М. Управление затратами: учебное пособие / И. М. Шестакова. - Красноярск: СибГТУ, 2014. 72 с.
25. Shechter D. Logistics. Art of supply chain management / D. Schechter-М. : Alpina, 2013. 452 р.
26. Экономика предприятия. Учебное пособие / под ред. В.К. Скляренко, В.М. Прудникова. – М. : ИНФРА-М, 2015. 204 с.

Марки товаров народного потребления, реализуемых ООО «Авенир»



Результаты испытаний новой марки картона на предприятии

Наименование ТУМ	Г/мцил 4-х клапан 1485 (штамп) с логотипом ЦДЛ
Производитель/поставщик	335*190*180
Материал	ЗАО НП КРАФК
Мод. ОЭМ (при необходимости)	T25C
Количество образцов	1000016539
Производственная линия, цех	
Производитель ГП	Вездичи
Требуется согласование чертёж (да/нет)	Маргарин
Испытания (пробные/продысканные)	Да
Цель испытаний (новизна/модификация/аналог/ альтернатива)	пробные
Если проект по экономии, указать сумму, руб	модификация, увеличение радиусы укладки коробов в паллете до 9 рядов
Время на проведение испытаний, час	

Измеренные параметры (заполняет цех)	возможно	невозможно	Комментарии по отклонениям
Раскрытие коробов	✓		
Укладка продукции в коробы в количестве <u>20</u> шт	✓		
Качественное закрытие клапанов коробов	✓		
Защелка короба свистком	✓		
Нанесение маркировки принтером на коробы	✓		
Бесперебойная работа оборудования	✓		
Окончательный вывод о возможности применения упаковки на оборудовании	✓		
Необходима доработка упаковки в части:	-		
необходима следующая доработка оборудования:	-		
Замечания в процессе работы за время испытаний			

Заключение/замечания СК по качеству	соответствует	не соответствует	Количество несоответствующей изделий, шт
1. Внешний вид:	✓		
- отсутствие деформации коробов	✓		
- отсутствие повреждений, разрывов и растрескивания картона, в том числе и по линиям стыка	✓		
2. Сопоставимость продукции с коробом	✓		
3. Качество защелки короба свистком	✓		
4. Качественное нанесение маркировки на коробе (печать четкая и читаемая)	✓		
5. Внешний вид ГП после штабелирования:	✓		
- отсутствие перекоса паллеты	✓		
- отсутствие замятий коробов	✓		
- отсутствие эффекта растрескивания коробов	✓		
- отсутствие разрыва коробов	✓		
Замечания по результатам испытаний	Итого 17 в штабеле, укладка на авто. проверка по кругу обнаружены дефекты коробов штабеля 17.		

Вывод комиссии:
 По результатам штабелирования и погрузочных испытаний коробка соответствует для хранения и транспортирования в 9 рядов.

Члены комиссии:
 ГРИ _____ /Трубинская А.С./
 Цех _____ /Мазур Г.Б./
 СК _____ /Белкин О.А./
 СК _____ /Кольцов А.С./

При отгрузке мешков коробов обнаружено кедьмо
 так же укладка в 9 рядов затруднена транспортировку
 и прозет на складе.