

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 «Повышение эффективности деятельности предприятия на основе логистики (на примере ООО «Техноросс»)»

Студент

С.С. Даниленко

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

Д.Л. Савенков

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Консультант

Д.Ю. Буренкова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

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

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

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 20 ___ г.

Тольятти 2019

Аннотация

Актуальность выбранной темы подтверждается тем, что в настоящее время главными задачами деятельности предпринимателей выступает обеспечение платежеспособности, формирование успешной финансовой политики, грамотного управления финансовыми ресурсами.

Целью данной работы является исследование финансового состояния ООО «Техноросс» и разработка рекомендаций по улучшению его деятельности.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением следующих задач:

- изучить теоретические аспекты складской логистики предприятия;
- оценить эффективность складской логистики в ООО «Техноросс»;
- разработать мероприятия, направленные на улучшение складской деятельности предприятия на основе логистики в ООО «Техноросс».

Объектом исследования в работе является общество с ограниченной ответственностью «Техноросс».

Предмет исследования - улучшение финансовых результатов деятельности предприятия на основе логистики.

При проведении исследования использовались как учебные пособия, так и публикации отечественных авторов, посвященных данной проблеме.

Информационной базой для проведения анализа финансового состояния явилась годовая бухгалтерская отчетность ООО «Техноросс» за 2016 - 2018 годы.

Анализ проводился с использованием горизонтального и вертикального методов исследований.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты складской логистики предприятия.....	6
1.1 Складская логистика: понятие и сущность	6
1.2 Основные направления совершенствования складской деятельности.....	10
2 Оценка эффективности складской деятельности в ООО «Техноросс».....	14
2.1 Экономическая характеристика деятельности предприятия.....	14
2.2 Анализ складской деятельности ООО «Техноросс»	18
3 Оптимизация финансовых результатов деятельности предприятия с учетом логистики в ООО «Техноросс».....	25
3.1 Разработка мероприятий, направленных на улучшение складской деятельности предприятия на основе логистики в ООО «Техноросс»	25
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	36
Заключение	40
Список используемых источников.....	43
Приложения	466

Введение

Актуальность выбранной темы подтверждается тем, что в настоящее время главными задачами деятельности предпринимателей выступает обеспечение платежеспособности, формирование успешной финансовой политики, грамотного управления финансовыми ресурсами.

Результаты анализа финансового состояния предприятия помогают правильно распределять финансовые ресурсы. Это связано с тем, что финансовая устойчивость предприятия предполагает такое движение денежных потоков, которое обеспечивает постоянное превышение поступления доходов над расходами.

В условиях рынка она требует стабильного получения дохода от реализации продукции, выполненных работ, оказания услуг, причем достаточного по своим размерам, чтобы расплатиться с государством, поставщиками, кредиторами, работниками и другими контрагентами.

Одновременно для развития предприятия необходимо, чтобы после совершения всех расчетов и выполнения всех обязательств у него оставался доход, позволяющий развивать производство, модернизировать его материально-техническую базу, улучшать социальный климат.

Складская логистика - это проектирование, организация склада и управление им, в том числе движением товарно-материальных ресурсов на его территории. Она играет одну из главных ролей в деятельности торгового предприятия, основными функциями которого являются закупка, складирование и реализация товаров клиентам.

Уровень обслуживания клиентов напрямую зависит от качества поставляемого товара, времени доставки и точности собранного заказа. Во-первых, необходимо обеспечить должное хранение продукции.

Во-вторых, клиентам важно получать заказы в установленный срок. Для этого необходимо собирать заказы с достаточно высокой скоростью, которая позволит обработать все принятые заявки. В-третьих, нужно отгружать заказы,

точно совпадающие с заказанной номенклатурой. Иначе говоря, следует избегать ошибок при комплектации заказов.

Целью данной работы является исследование складской логистики в ООО «Техноросс» и разработка рекомендаций по улучшению его деятельности.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением следующих задач:

- изучить теоретические аспекты складской логистики предприятия;
- оценить эффективность складской логистики в ООО «Техноросс»;
- разработать мероприятия, направленные на улучшение складской деятельности предприятия на основе логистики в ООО «Техноросс».

Объектом исследования в работе является общество с ограниченной ответственностью «Техноросс».

Предмет исследования - повышение эффективности деятельности предприятия на основе логистики.

При проведении исследования использовались как учебные пособия, так и публикации отечественных авторов, посвященных данной проблеме.

Информационной базой для проведения анализа финансового состояния явилась годовая бухгалтерская отчетность ООО «Техноросс» за 2016 - 2018 годы.

Анализ проводился с использованием горизонтального и вертикального методов исследований.

1 Теоретические аспекты складской логистики предприятия

1.1 Складская логистика: понятие и сущность

В области логистики складирования проведено большое количество исследований и разработано множество различных решений для эффективной работы склада. Учитывая проблемы компании, рассмотрим несколько подходов, которые позволят увеличить скорость комплектации заказов. Выявление узких мест работы склада.

Узкие места работы склада представляют собой явления, при которых его пропускная способность ограничена одним или несколькими компонентами системы или ресурсами. Для сокращения логистических издержек необходимо выявить, на каких этапах складской деятельности компании появляются очереди и длительное ожидание, или наоборот простои ресурсов и техники.

Чтобы обнаружить факторы, влияющие на скорость комплектации заказа, необходимо посетить склад и провести анализ его деятельности. Пребывание на складе в течение нескольких дней поможет выявить проблемы быстрее, чем построение гипотез вдали от реального объекта [10].

Необходимо наблюдать за работниками склада. Часто проблема скрыта от глаз, однако сотрудники, которые каждый день сталкиваются с ней, помогут в её выявлении. Возможно работники мешают друг другу выполнять подбор заказа, возможно востребованный товар хранится в самых дальних ячейках. Таких факторов может быть множество.

Стоит сделать одно замечание: при проведении подобного аудита не нужно отслеживать действия только лучших или худших работников, необходимо понять, как работает каждый сотрудник.

Проектирование и изменение месторасположений камер хранения.

«Планировка склада должна обеспечивать беспрепятственное движение грузов независимо от того - подлежат они хранению или нет. В общем это означает, что груз должен поступать с одной стороны складского помещения,

складироваться в середине и отгружаться с другой стороны». Складское помещение должно обеспечивать беспрепятственное совмещение входных и выходных потоков, т.е. поступление продукции на склад не должно вызывать остановки отгрузки заказов [23].

Заведомо необходимо избегать многоэтажности в складских комплексах, либо обеспечивать склады достаточным количеством подъемников, потому что в большинстве случаев именно они становятся узким местом, пропускная способность которого ограничена. Также следует обратить внимание на месторасположения камер хранения, с целью сокращения время передвижения между ними. Если заказ необходимо собирать в нескольких помещениях, то для увеличения скорости комплектации заказов следует максимально сократить расстояния между ними.

Автоматизация складских процессов.

Существует множество различных программ для автоматизации складской логистики, рассмотрим несколько продуктов пакета 1С, с целью совместимости с уже внедренным пакетом в компании 1С: Бухгалтерия. Продукты, предназначенные для повышения эффективности складской деятельности компании: 1С: Предприятие 8. WMS Логистика. Управление складом и 1С: Предприятие 8. 1С-Логистика: Управление складом 3.0. В таблице 1.1 представлены сравнительные характеристики программных продуктов [9].

В работе М. Edl et al разрабатывается имитационная модель передвижения сборщиков на складе и выбору оптимального маршрута движения погрузчиков в пакете моделирования Arena. С помощью модели проводятся эксперименты, результаты которых отображают данные по всем возможным перемещениям трудовых ресурсов и техники.

На основании этого выбираются оптимальные маршруты передвижения и комплектации заказов. В работе В. Ekren et al отражено функционирование службы поддержки логистики министерства обороны США.

Основной целью моделирования работы системы является выявление наименьшего числа сотрудников для каждого цеха склада. Результаты моделирования используются для перестроения бизнес-процессов компании. Имитационная модель является дискретно-событийной, построена с помощью пакета Arena.

Таблица 1.1 - Сравнительные характеристики программных продуктов: 1С: Предприятие 8. WMS Логистика. Управление складом и 1С: Предприятие 8. 1С-Логистика: Управление складом 3.0

1С-Логистика: Управление складом 3.0	1С: WMS Логистика. Управление складом
1	2
«Система предназначена для складов торговых, производственных и 3PL компаний. Она не рассчитана на принятие всех операционных решений на складе, часть их принимают диспетчеры склада (например, оперативные решения о перераспределении объемов работ между группами сотрудников, прогнозирование загрузки ресурсов исходя из плана работ и т.п.).	Система предназначена для высокоинтенсивных складов торговых, производственных и 3PL компаний, работающих главным образом с габаритными товарами. Она рассчитана на самостоятельное принятие большей части операционных решений без какого-либо участия диспетчеров, за счет реализации лучших практик работы с высокоинтенсивными складами.
За счет принятия части решений диспетчерами склада делаются возможными: Высокая универсальность механизмов системы и адаптируемость к любому бизнес-процессу на складе. Простота и нетребовательность системы при ее настройке. Высокая скорость внедрения. Простота использования персоналом склада	За счет реализации лучших практик делаются возможными: Глубокая предметная проработка функционала. Гибкая параметрическая настройка бизнес-процессов. Высокая интенсивность и точность выполнения операций.
На складе содержатся габаритные, негабаритные, насыпные или наливные грузы. Товар может храниться «в навал».	На складе содержатся габаритные грузы. Основная часть товара (95% и более) хранится в стеллажах.
Есть возможность работы с	Есть возможность работы с

нештрихкодированным товаром (при использовании «бумажной» технологии)	нештрихкодированным товаром
---	-----------------------------

Продолжение таблицы 1.1

1	2
Есть возможность использования как онлайн, так и офлайн технологий выдачи задач (радиотерминалы и бумажная технология)	Возможна работа только в режиме онлайн (радиотерминалы, голосовая технология)
На складе часто меняются бизнес-процессы. Часто имеют место нестандартные ситуации, с привлечением персонала для принятия решений.	Наличие многошаговых операций. Бизнес-процессы четко формализованы.
	При этом следует учитывать: Необходимость ввода в систему большого объема настроечной информации, чтобы она могла самостоятельно принимать решения. Лучшие практики, реализованные в системе, рассчитаны на определенную группу складов, а не вообще на все возможные склады.

В работе M. Shqair et al проектируется модель перемещения по складу погрузчиков, в которой выявляется зависимость расстояния передвижений от количества блоков хранения, количества проходов между блоками и длин проходов. Модель разрабатывалась с целью оптимизировать размещение продукции на складе, зонирования складских помещений.

Таким образом, для решения задач оптимизации складской логистики компаний подходит пакет моделирования Arena. Задача моделирования работы систем складирования является актуальной для различных предприятий.

При помощи имитационных моделей анализируются варианты решения поставленных проблем оптимизации процессов. Разрабатываемые решения преследуют различные цели: сокращение числа сотрудников, размера очереди, увеличение собранных в срок заказов и др. Компании, для которых

разрабатываются модели имеют разные системы комплектации и хранения продукции, различные склады и ресурсы. Таким образом, невозможно готовую модель функционирования склада одной компании применить к другой. Для каждой компании и цели, которую она ставит, необходима собственная модель, содержащая требуемые процессы и ресурсы.

1.2 Основные направления совершенствования складской деятельности

Проблема сбыта продукции на сегодняшний день является одной из основных для руководителей коммерческих предприятий. Так же возрастающая конкуренция на рынке ставит перед предприятиями задачу совершенствования сбыта продукции с целью удержать клиентов, привлечь новых и непосредственно оптимизировать затраты и увеличить прибыль организации.

Выделяют основные факты работы распределительной системы, которые служат предпосылками необходимости оптимизации системы сбытовой деятельности [22]:

- не соблюдаются сроки доставки продукции потребителям;
- длительное время обработки принятых заказов;
- отсутствие оптимального количества запасов на складских помещениях;
- нехватка постоянных покупателей.

Оптимизировать сбытовую систему в компании можно в три этапа:

- 1) Провести анализ существующей системы сбыта.
- 2) На основе анализа определить программу оптимизации системы сбыта.
- 3) Реализовать принятые управленческие решения в построении эффективной системы сбыта.

Ускорить товарные потоки на складах возможно при помощи сокращением времени на обработку товаров и обработку сопутствующей документации на всех этапах производства.

Технологические процессы в свою очередь так же необходимо четко организовывать, для планирования сроков и объема поступления торной

продукции и отпуска ее на склад, оптимизировать затраты рабочего времени, использование складов и средств труда. Механизм погрузочных и разгрузочных работ необходимо четко контролировать по времени, так же необходимо контролировать прибытие товаров, графики работы экспедиторов, выполнение всех необходимых операций в определенный период.

Для того что бы документация, которая необходима оформлялась вовремя, а также для того, чтобы отслеживать движение товара, сроки его движения должны быть пропорциональны количеству номенклатурных позиций, а также необходимо учитывать количество операций.

Средства оптимизации процессов [6].

1) Логистический аудит

Для того что бы наиболее точно специалисту определить направление оптимизации в процессе логистического аудита сбытовой логистики можно использовать модель оценки неопределенностей конкретно в цепи поставок продукции. При этом методе анализируют три источника неопределенности. Так же очень важно службе сбыта эффективно управлять планированием запасами товаров, контролировать заявки на товар, размещение товара на складах, серьезно подходить к выбору поставщиков, применяя несколько методом их оценки, так как из-за этих факторов чаще всего возникают проблемы, а конкретно неопределенности в логистической сбытовой системе.

Важным моментов в оптимизации является исключение неопределенности в системе продаж. Для этого необходимо в первую очередь контролировать время, которое затрачивается на исполнения заказа, наличие товаров на складах или базах, оценивать качество выполнения требований покупателей, приведенные выше факторы необходимо не только контролировать, но и своевременно анализировать, для обеспечения развития системы продаж. Для того что бы исключить в логистической сбытовой системе неопределённости следует анализировать, а также проводить диагностику возможности компании управлять существующими и планируемыми запасами, оптимизировать цепи поставок опираясь на

заявленные требования потребителей, при этом эффективно взаимодействовать с поставщиками. Так же учитывать время прибытия готовой продукции в точку самостоятельной продажи конечному потребителю.

Компания «Logistics Field Audit», которая представляется в России компанией «Логистик Менеджмент», разработала и внедрила в своей успешной деятельности такие программы и методики как: «LFA Quick Scan» - методика для оперативной бизнес-диагностики и анализа цепи поставок в компании, работающей в любой области. Процесс применения методики занимает около двух недель.

В течение этого времени логисты-аудиторы в стоимостных, а также операционных аспектах проводят анализ цепи поставок компании. По окончании назначенного срока диагностируемое предприятие получает доступ к рекомендациям и списку первичных направлений оптимизации в логистических процессах компании «LFA Full Audit» применяют исследование самой логистической структуры предприятия.

2) Оптимизация обработки информации.

Исключить расходы на сбор информации, ее обработку и последующие рекламации позволит применение информационного стандарта в логистике индивидуально на каждом предприятии.

Необходимо сокращать время обработки информации на предприятии и скорость ее передачи между отделами компании.

На данный момент самым эффективным сокращением времени при передаче информации, но без потерь, важных данных является - электронный обмен данными в режиме онлайн. Это предполагает электронные связи между участниками канала, такими как страховые компании, перевозчики, изготовители, банки, дилеры, экспедиторские фирмы.

Электронный обмен позволяет подтверждать заказы онлайн, оплачивать заказы, передавать информацию о поставщиках и экспедиторских фирмах, отслеживать продукцию в пути или маршруты следования, что значительно снижает издержки с двух сторон участников обмена. На макроуровне типичные

процессы могут включать в себя, например, материально-техническое снабжение и оплату, что на первый взгляд может казаться функциями данного процесса, но в рассматриваемом логистическом процессе макроуровня - это не будет являться функцией. За пример, для рассмотрения, можно взять первое с чего начинается процесс снабжения. Все начинается с заполнения формы заказа, которую заполняет один из сотрудников отдела закупок, далее заключается контракт сотрудником с поставщиком на поставку, после того как договор с поставщиком заключен, от него получено уведомление о согласии, сотрудник отдела закупок может заниматься документацией на получение товара, приемку товара, его разгрузку и складированием.

Так же вместе с товарной продукцией должна находиться сопутствующая счет-фактура для бухгалтерии, далее бухгалтерия занимается оплатой счета или кредита, информация о проделанных действиях должна быть передана в используемую базу данных в компании.

Таким образом, можно сказать о том, что принцип останется неизменным - это движение потока работы от одного сотрудника к другому их взаимодействие. Самое важное чтобы нужные этапы шли параллельно друг другу, для сокращения времени работы, но ни один из них не был пропущен, так как это так потери времени и дальнейшие рекламации.

2 Оценка эффективности складской деятельности в ООО «Техноросс»

2.1 Экономическая характеристика деятельности предприятия

ООО «Техноросс» зарегистрирована 12 ноября 2004 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары.

Руководитель организации: ликвидатор Марескин Александр Николаевич.

Юридический адрес ООО «Техноросс» - 445044, Самарская область, город Тольятти, улица Автостроителей, дом 4а, комната 3.

Основным видом деятельности является «Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием».

ООО «Техноросс» самостоятельно разрабатывает структуру управления и устанавливает штаты. Генеральный директор руководит работой через своих заместителей и несет полную ответственность за результат производственно-хозяйственной деятельности.

Организационная структура ООО «Техноросс» показана на рисунке 2.1.

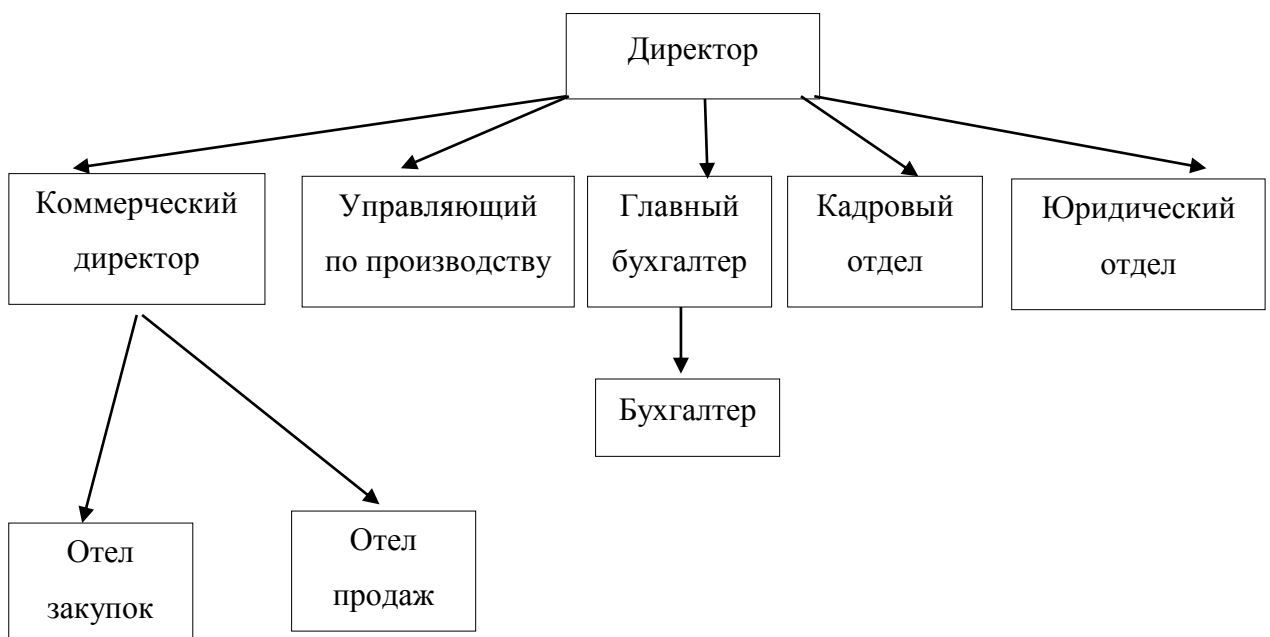


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Техноросс»

Работники ООО «Техноросс» заинтересованы с позиций материального поощрения в высоком производстве. В связи с этим были сформированы положения по премированию, компенсациях и вознаграждениях. Залогом успешной работы предприятия служит его финансовое состояние и финансовая устойчивость.

С бухгалтерским балансом ООО «Техноросс» с 2016г. по 2018г. можно ознакомиться в Приложении А. На основании отчета о финансовых результатах ООО «Техноросс» (приложение Б), проведем анализ состава выручки и прибыли ООО «Техноросс».

Технико-экономические показатели ООО «Техноросс» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Технико-экономические показатели ООО «Техноросс» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонения итогов 2018 по сравнению с 2016 г.	
				В тыс. руб.	В %
1	2	3	4	5	6
Выручка	40215	43685	45595	5380	13,4
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	37328,1	40633,3	43006,1	5678	15,2
Валовая прибыль	2886,9	3051,5	2588,9	-298	-10,3
Коммерческие расходы	76,2	82,9	99,7	23,5	30,8
Прибыль (убыток) от продаж	2810,7	2968,8	2489,9	-320,8	-11,4
Проценты к уплате	-	-	144,2	-144,2	-
Прочие доходы	-	-	364,9	364,9	-
Прочие расходы	-	-	762,6	-762,6	-
Внереализационные доходы	102,3	116,5	-	-102,3	-100
Внереализационные расходы	758,4	631,9	-	758,4	100

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
Прибыль (убыток) до налогообложения	2154,6	2453,4	1947,2	-207,4	-9,6
Отложенные налоговые активы	23,9	22,7	22,1	-1,8	-7,5
Отложенные налоговые обязательства	12,1	10,4	26,0	-13,9	-114,9
Текущий налог на прибыль	516,9	670,1	454,8	-58,1	-11,2
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1601,7	1750,2	1444,4	-157,3	-9,8

Основные показатели влияющие на деятельность предприятия представлены на рисунке 2.2.

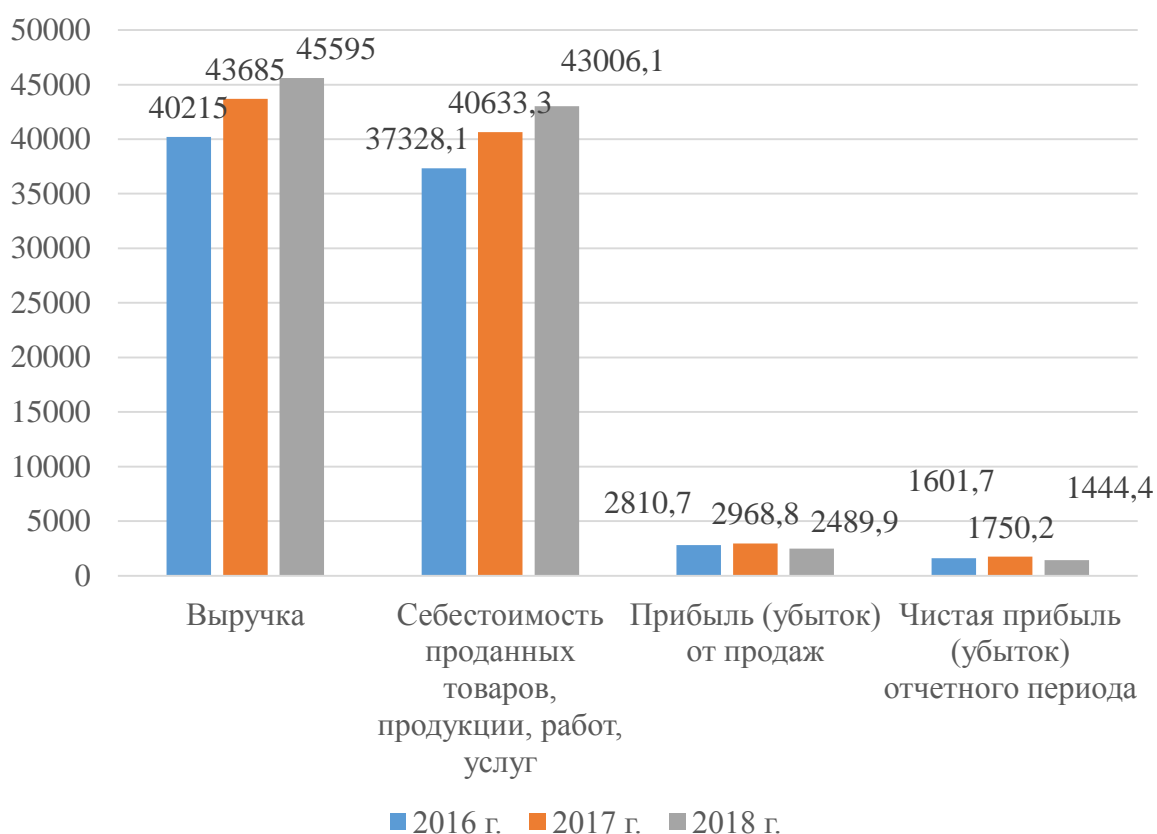


Рисунок 2.2 - Основные показатели влияющие на деятельность предприятия за 2016-2018 гг., тыс. руб.

По расчетам мы видим, что выручка возросла на 5370 тыс. рублей или 13,4%. Это можно охарактеризовать как положительное направление хозяйственной деятельности ООО «Техноросс».

Также следует обратить внимание на показатель себестоимости, а именно на рост данного показателя. В 2016 году этот показатель составлял 92,8% выручки, а в 2018 году он возрос до 94,3%.

Рост удельного веса себестоимости товаров можно определить, как негативный фактор.

Расчет показателя удельного веса по годам с 2016г. по 2018г. представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Расчет показателя удельного веса ООО «Техноросс» за 2016-2018 гг., %

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Удельный вес по годам, %		
				2016 г.	2017 г.	2018 г.
1	2	3	4	5	6	7
Выручка	40215	43685	45595	100	100	100
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	37328,1	40633,3	43006,1	92,8	93,0	94,3
Валовая прибыль	2886,9	3051,5	2588,9	7,2	7,0	5,7
Коммерческие расходы	76,2	82,9	99,7	0,2	0,2	0,2
Прибыль (убыток) от продаж	2810,7	2968,8	2489,9	7,0	6,8	5,5
Проценты к уплате	-	-	144,2	-	-	0,3
Прочие доходы	-	-	364,9	-	-	0,8
Прочие расходы	-	-	762,6	-	-	1,7
Внереализационные доходы	102,3	116,5	-	0,3	0,3	-
Внереализационные расходы	758,4	631,9	-	1,9	1,4	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	2154,6	2453,4	1947,2	5,4	5,6	4,3
Отложенные налоговые активы	23,9	22,7	22,1	0,1	0,1	0,1
Отложенные налоговые обязательства	12,1	10,4	26,0	0,1	0,1	0,1

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Текущий налог на прибыль	516,9	670,1	454,8	1,3	1,5	1,0
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1601,7	1750,2	1444,4	4,0	4,0	3,2

Наблюдаем снижение валовой прибыли к концу 2018 года на 298 тыс. рублей (10,3%).

Это произошло в следствии превышения увеличения себестоимости над увеличением выручки ООО «Техноросс».

Коммерческие расходы ООО «Техноросс» за весь анализируемый отрезок времени содержат малый удельный вес в структуре выручки (всего 0,2%).

Прибыль от продаж за исследуемый отрезок снизилась на 320,8 тыс. руб. (11,4%).

Также отметим тот негативный фактор, как снижение прибыли от продажи в общей структуре выручки (с 7% до 5,5%).

Чистая прибыль в конце 2018 г. имела снижение на 9,8%. Её показатель зафиксирован в 1444,4 тыс. руб.

Что касается удельного веса чистой прибыли, то отметим, что он также имеет тенденцию к снижению. Данный показатель снизился с 4% до 3,2%.

2.2 Анализ складской деятельности ООО «Техноросс»

Складская логистика - это проектирование, организация склада и управление им, в том числе движением товарно-материальных ресурсов на его территории. Главной целью логистики складирования является организация эффективной системы складирования, т.е. обеспечение оптимального размещения груза на складе и рационального управления им. Это означает управление товарными потоками таким образом, чтобы обеспечить

согласование параметров выходящего потока со склада (отгрузка заказов) с входящим потоком на склад (приемка продукции от поставщиков, возвраты) при эффективном использовании всех имеющихся на складе ресурсов: складского оборудования, персонала, технического оснащения и т.д.

Основными причинами использования складов можно считать следующие:

- «координация и выравнивание спроса и предложения в снабжении и распределении;
- уменьшение логистических издержек при транспортировке (экономичные партии доставки);
- обеспечение максимального удовлетворения потребительского спроса (максимальный уровень сервисного обслуживания);
- создание условий для поддержания активной стратегии сбыта;
- увеличение географического охвата рынка сбыта (увеличение территориального охвата рынка);
- бесперебойное снабжение конечных потребителей и возможность организации у них товарных запасов;
- обеспечение гибкой политики обслуживания, особенно в системах с независимым спросом».

Склады используются на всем пути перемещения товарных потоков: от поставщиков сырья и материалов до систем распределения товаров. ООО «Техноросс» выступает дистрибьютором в цепочке поставок. Компания закупает продукцию у производителей и поставляет ее клиентам оптом или в розницу.

Уровень обслуживания клиентов напрямую зависит от качества поставляемого товара, времени доставки и точности собранного заказа. Все перечисленные характеристики находят свое отражение в складской деятельности компании.

Согласно маршрутным листам определяется последовательность отгрузки заказов. Каждый день в 18:00 систему поступает несколько заявок на доставку,

которые представляют собой список наименований продукции. В день сотрудники склада комплектуют заказы для 6 - 12 машин, количество позиций в каждой из которых составляет от 80 до 120 штук.

Согласно маршрутному листу, в котором перечислены последовательность доставляемых заказов, адрес и время доставки, собираются заказы для указанных машин. Если продукция подлежит взвешиванию, то она перемещается в зону весового контроля и проходит взвешивание, и затем перемещается в зону сборки или обратно в зону временного хранения.

Процесс сборки заказов в зоне комплектации камеры сухого хранения. В зоне сборки заказы комплектуются по паллетам. Один сотрудник зачитывает наименование продукции и количество, указанное в заказе, остальные сотрудники по очереди находят названный товар и приносят его в зону комплектации. В зависимости от размера заказа и количества паллетов, на которые комплектуются заказы, 1-3 сотрудника отмечают товары, собранные для одной точки доставки, и проверяют правильность выполнения сборки.

По окончании сборки паллеты упаковываются пленкой и перевозятся либо в зону отгрузки, если машина, доставляющая заказ, подана, либо в зону временного хранения 1, если там имеются свободные места, иначе в зону временного хранения паллетов 2.

По мере подачи машин, паллеты перевозятся в зону отгрузки. Перед загрузкой машины сотрудники сверяют номенклатуру и количество собранного товара для устранения ошибок при комплектации. После этого начинается загрузка машины.

В случае большого количества заявок водители совершают 2 маршрута в день, т.е. машины возвращаются на склад и вновь загружаются.

Таким образом, склад имеет выходной поток, представляющий собой укомплектованные заказы.

Рассмотрим второй входной поток складского комплекса - поставка продукции. Поставка осуществляется по расписанию, составленному отделом закупок. Процесс приемки на складе включает в себя проверку поставляемого

товара, разгрузку машины, расстановку товаров. В процессе расстановки продукция перемещается из зоны отгрузки в камеру сухого хранения или морозильную камеру, в зависимости от номенклатуры товара, или в камеры ответственного хранения, в случае переполнения основных складских помещений. Третьим входным потоком являются машины, осуществляющие доставку заказов. Они прибывают на склад согласно маршрутным листам, т.е. по заранее составленному расписанию. Если заказ укомплектован и ожидает погрузки к моменту прибытия машины, начинается загрузка машины, в ином случае машина ожидает начала загрузки.

Сборка заказов на доставку в понедельник начинается утром в этот же день, потому что заказы на доставку принимаются с 8:00 до 12:00, соответственно график отгрузки смещается на 3-4 часа. Также следует учитывать, что каждую среду половина машин находится на загрузке до 40% больше времени, чем в остальные дни, потому что ожидают погрузки заказов от других компаний для доставки заказов в Самарскую область.

Оптимальное функционирование склада обеспечено соблюдением графика работы склада, представленного в таблице 2.3, учитывает отклонения его работы по понедельникам и пятницам, описанные ранее. В действительности в 25% случаев происходит сдвиг времени отгрузки товаров. Сотрудники склада не успевают комплектовать все поступающие заявки и отгружает продукцию позже установленного срока, что приводит к сдвигу времени доставки товаров.

Таблица 2.3 - График работы складского комплекса

Интервал времени	Выполняемые операции
7:00 – 15:00	Комплектация и отгрузка заказов (приоритет), прием поставок
12:00 – 17:00	Прием поставок (приоритет), комплектация и отгрузка заказов для самовывоза
16:00 – 17:00	Расстановка товара
18:00 – 21:00	Комплектация заказов

В дни с превышающим грузооборот склада количеством приемки и отгрузки продукции некоторые заказы не поставляются клиентам в указанное время, и доставка переносится на следующий день. Это снижает уровень обслуживания клиентов и несет финансовые потери для компании. Основная причина сдвига времени отгрузки заключается в низкой скорости комплектации заказов. Увеличив скорость комплектации заказов, компания сможет доставлять их клиентам точно в срок без просрочек и финансовых потерь.

Поставки осуществляются посредством составления заявок - перечень необходимых товаров. Это необходимо, чтобы к определенной дате поставщик подготовил весь товар, что намного ускорит процесс доставки.

Многие поставщики, предоставляют транспортные услуги, осуществляя доставку до склада ООО «Техноросс», что позволяет одновременно производить доставку товаров от нескольких производителей.

Постоянно осуществляется поиск новых поставщиков, уточняются их условия, рассматривается организационно-технический уровень, приемлемость цены, стабильности поставки. Многие поставщики сами устанавливают связи для сотрудничества.

Причины задержки отгрузки заказов представлены на рисунке 2.3.

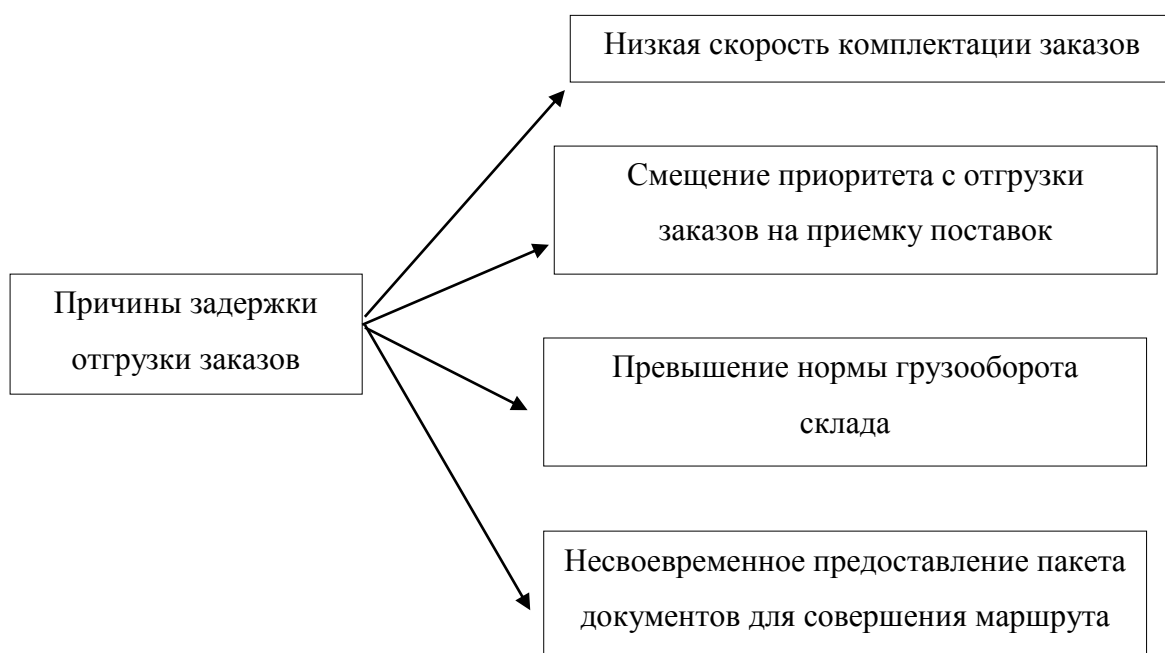


Рисунок 2.3 - Причины задержки отгрузки заказов

В дни с превышающим грузооборот склада количеством приемки и отгрузки продукции некоторые заказы не поставляются клиентам в указанное время, и доставка переносится на следующий день. Это снижает уровень обслуживания клиентов и несет финансовые потери для компании. Основная причина сдвига времени отгрузки заключается в низкой скорости комплектации заказов. Увеличив скорость комплектации заказов, компания сможет доставлять их клиентам точно в срок без просрочек и финансовых потерь.

Поставки осуществляются посредством составления заявок - перечень необходимых товаров. Это необходимо, чтобы к определенной дате поставщик подготовил весь товар, что намного ускорит процесс доставки.

Многие поставщики, предоставляют транспортные услуги, осуществляя доставку до склада ООО «Техноросс», что позволяет одновременно производить доставку товаров от нескольких производителей. Постоянно осуществляется поиск новых поставщиков, уточняются их условия, рассматривается организационно-технический уровень, приемлемость цены, стабильности поставки. Многие поставщики сами устанавливают связи для сотрудничества.

Соотношение каналов дистрибуции г. Тольятти между собой приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Распределение отгрузок склада по каналам дистрибуции в торговые точки г. Тольятти

Наименование	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Всего отгружено в торговые точки г. Тольятти, тонн	914,19	1040,95	1129,01
Отгружено запланированных доставок, тонн	513,65	598,59	651,46
Отгружено запланированных доставок, %	56,19	57,50	57,50
Отгружено мелкого опта, тонн	400,54	442,36	477,55
Отгружено мелкого опта, %	43,81	42,50	42,30

Канал запланированных доставок довольно стабилен. Наличие долгосрочных обязательств со стороны обеих сторон позволяют довольно точно прогнозировать будущие объемы поставок. Канал мелкооптовых доставок нестабилен, то есть большое количество мелких клиентов хоть и дают более или менее постоянный объем отгрузок, но выделить отдельных стабильных клиентов в данном канале затруднительно.

Распространение продукции через канал мелкого опта не приносит высокой прибыли компании, однако только с его помощью возможно удержание большого количества мелких клиентов. Основная прибыль идет именно от запланированных продаж продукции крупным клиентам.

Решение проблемы для каждого предприятия различно, в зависимости от его размеров, сферы деятельности, имеющегося программного обеспечения и квалификации сотрудников, а также от узких мест работы склада.

Поэтому подход для увеличения скорости комплектации является индивидуальным для каждой компании и направлен на устранение проблемных мест её работы.

3 Оптимизация финансовых результатов деятельности предприятия с учетом логистики в ООО «Техноросс»

3.1 Разработка мероприятий, направленных на улучшение складской деятельности предприятия на основе логистики в ООО «Техноросс»

Анализ финансово-хозяйственной деятельности, выполненный во второй главе, показал, что в финансовом положении ООО «Техноросс» имеются негативные моменты.

Чтобы стабилизировать финансовую устойчивость нужно обратить особое внимание на положительные тенденции и свести к минимуму отрицательные моменты в деятельности предприятия.

К причинам, которые действуют на ухудшение деятельности ООО «Техноросс» в 2017г. и в 2018г. можно отнести как внешние, так и внутренние факторы. К внешним относятся: кризис; инфляция; снижение платежеспособности населения; не стабильный доход населения; безработица.

К внутренним причинам можно отнести: производственные; операционные; финансовые; малоэффективное использование источников заемного капитала; низкая рентабельность продаж; высокая доля в активе дебиторской задолженности; превышение обязательств.

Успешное и стабильное развитие предприятия может претерпеть различные отклонения, приводящие к негативному развитию и ставящие под угрозу производство.

Своевременное выявление ошибок, поможет вовремя принять адекватные меры, которые помогут в повышении результативности производства. Если не проводить антикризисные мероприятия своевременно, то неплатежеспособность неизбежно приведет к несостоятельности и банкротству предприятия.

Совокупность мер для улучшения производительности и стабилизации финансовой устойчивости разделим на две группы.

В первую очередь мероприятия по улучшению финансового состояния, которые предполагаются реализовываться 2-3 месяца, мы отнесем меры, обеспечивающие увеличение денежных средств в краткосрочном периоде.

Такие мероприятия включают:

- ускорение сбора дебиторской задолженности, проверять на платежеспособность новых клиентов, поставлять меньше, но регулярно, чем отгружать большое количество товара и ждать долгое время расчета;

- перевод некоторых ликвидных оборотных активов в денежные средства;

- сдача в аренду производственной и административной площади, которая не используется;

- предоставление скидки с цены продажи или стоимости поставки, если платеж осуществлен ранее договорного срока;

- сокращение дополнительных и второстепенных расходов;

- уценка неликвидных МПЗ;

- увеличение доли предоплаты за отгружаемую продукцию и т.д.

Рассмотрим мероприятия по стабилизации финансового положения предприятия в долгосрочном периоде. Неплатежеспособность напрямую оказывает влияние на дефицит оборотных активов.

Оборотные активы предприятие может направить на погашение обязательств. Для улучшения финансового состояния предприятия в долгосрочном периоде, следует сформировать систему финансового мониторинга.

Такая система предоставит возможность оценивать и подвергать анализу финансово-экономическую деятельность общества, своевременно определять факторы, влияющие на ухудшение финансового состояния.

Данные мероприятия можно свести к двум основным направлениям. Первое - следует изменить структуру оборотного капитала. Сделать это можно

путем работы с кредиторами, взысканию дебиторской задолженности, пересмотром неликвидных МПЗ и т.п.

Также следует подвергнуть контролю денежные потоки, т.е. обеспечить контроль за всеми обязательствами и платежами, использующиеся соответственно с «движущимся» прогнозом движения денежных средств.

Совокупность мероприятий по улучшению финансового состояния предприятия в долгосрочном периоде можно применить при реализации первой части неотложных обязательств, т.е. при устранении текущей неплатежеспособности.

В практической деятельности потенциал значительного увеличения собственных финансовых ресурсов при кризисном развитии довольно ограничены. Поэтому основным направлением обеспечения финансового равновесия становится сокращение потребления финансовых ресурсов за счет уменьшения объемов операционной и инвестиционной деятельности и потому характеризуется термином «сжатие предприятия».

«Сжатие» должно сопровождаться мерами по обеспечению прироста собственных финансовых средств.

Эффективности финансового состояния предприятия будет помогать оптимальная и рациональная стратегия и финансовая политика. Проведенный анализ позволяет сказать, что финансовая политика ООО «Техноросс» при формировании имущества ориентирована на увеличение оборотных средств и на создание запасов.

Халатное отношение к расчетам с заказчиками и подрядчиками, а также неоптимальное завышение МПЗ оказали отрицательное воздействие на итоговые результаты хозяйственной деятельности.

Следовательно, ООО «Техноросс» требуется более результативное регулирование запасами, а при заключении сделок с заказчиками необходимо взимать предоплату и прописывать сроки окончательных расчетов за поставленную продукцию.

Результатом анализа выступает тот факт, что в структуре заемных источников, те заемные средства, которые имеют малую стоимость, вытеснены более дорогими. Увеличение доли краткосрочных обязательств, сыграло отрицательную роль в финансовой устойчивости предприятия, что сказалось на его ликвидности.

Можно сделать вывод о том, что ООО «Техноросс» испытывает потребность в денежных средствах и быстрореализуемых обязательствах. Следовательно, первой задачей следует довести ликвидность баланса предприятия до приемлемого уровня и улучшить структуру его активов и пассивов. То есть, чтобы стабилизировать финансовое состояние предприятия, пополнить собственный капитал посредством увеличения прибыли и рентабельности и создать резервный капитал.

Работа с дебиторами является одной из возможностей для предприятия придать импульс продажам при сохранении существующей клиентской базы и ее наращивании.

Таким образом, необходимо определиться с механизмом, позволяющим оптимально соотнести большой объем продаж и риска, связанные с увеличением периода погашения дебиторской задолженности.

Другими словами, политика предоставления рассрочки платежей должна быть основана на решении таких главных задач, как снижение чрезмерных рисков и привлечение новых заказов. Претворение в жизнь этой стратегии предполагает реализацию следующих мер:

- 1) Необходимо все заказы, поступающие от клиентов, делить на крупные и мелкие; вводить режим автоматического утверждения всех мелких заказов, то есть заказов по стоимости ниже определенной фиксированной величины. Эта величина зависит от размера заказа, вида продукции, типа и финансового положения клиента.

- 2) Процедура утверждения размеров сумм, предоставляемых в рассрочку, должна быть унифицирована и выполняться в соответствии с принятыми стандартами. Например, можно установить новые условия производства оплаты

для новых клиентов. Действие этой стратегии требует тщательного анализа клиента, который занимает определенное время. Его проведение должно иметь методическое обеспечение.

3) Важно выработать единые правила рассмотрения и утверждения нестандартных заявок, в которых бы учитывались специальные условия и особые обстоятельства. Каждый новый клиент компании – это возможность нового сбыта, поэтому часто такому клиенту предоставляются лучшие условия получения заказа и его оплаты.

Довольно часто постоянные клиенты просят об увеличении сроков оплаты. Причиной этому может быть, как и ухудшение финансового положения контрагента, так и увеличение масштабов деятельности контрагента, сезонные колебания, освоение новых видов продукции. В любом случае сотрудниками компании должна быть взвешена оправданность предоставления особых условий рассрочки.

В случае возникновения просрочки платежей именно менеджер по продажам, знающий своего клиента очень хорошо, может оценить реальную деятельность контрагента, определить причины просрочки платежей и убедить его к своевременности расчетов. Иногда, когда менеджер по продажам не может справиться с урегулированием вопросов по оплате долгов, ее решение перенимает на себя генеральный директор. В мировой практике часто применяются системы мотивации менеджеров, например:

- выплачиваются комиссионные от продаж не по факту подписания договора, а по факту получения последнего расчета с клиентом;
- устанавливается процентная шкала комиссионных от объема продаж в зависимости от сроков поступления оплаты;
- назначаются бонусы за своевременно произведенную оплату за поставленную продукцию.

Кроме того, наряду с поощрениями используется и система штрафов, действующая аналогично бонусному премированию, при этом сумма штрафных санкций бывает значительно выше причитающихся бонусов, так как

своевременное поступление денежных средств за продукцию находится в обязанностях именно менеджеров по продажам, а просрочки платежей – это убытки компании. Поэтому, чтобы не демотивировать сотрудников компании такими ситуациями, необходимо четко разделить клиентов по группам, к которым применимы определенные условия или какие-то иные особые условия на уровне руководства или совместно с ним.

При всем этом, решения о предоставлении рассрочки должны основываться на анализе и оценки реальной финансовой ситуации объекта анализа вне зависимости от компетенции сотрудника. Как правило, анализ финансовой деятельности контрагентов проводится в два этапа:

- 1) Изучение аналитических документов.
- 2) Определение финансовых коэффициентов.

Анализ кредитоспособности компании–покупателя сводится к определению основных финансовых коэффициентов, акцентирующих внимание на трех составляющих:

1) Определение возможности использования собственного капитала компании–покупателя в качестве гаранта покрытия ее долгов. Для этого определяются коэффициенты финансовой устойчивости.

2) Определение способности компании платить по своим обязательствам. Для этого рассчитываются коэффициенты ликвидности.

3) Определение способности получать прибыль от своей деятельности. Для оценки этого служат коэффициенты оборачиваемости.

Считается, что дебиторская задолженность – более ликвидный актив, чем запасы, так как запасы переходят в денежную массу дольше. Однако если принимать за ликвидный элемент всю дебиторскую задолженность, включая и просроченную ее часть, то общий уровень ликвидности компании в целом – завышен, а реализация запасов может быть осуществлена быстрее, чем инкассация дебиторской задолженности.

Поэтому для определения реального значения ликвидности дебиторской задолженности необходимо исключить из ее общего значения безнадежную

задолженность. В случае, когда объем реализации продукции в кредит за исследуемый период неизвестен, используется общая сумма реализации. Как правило, для этих расчетов используются данные на конец года, однако, при резких изменениях логичнее рассчитывать среднее значение сальдо дебиторской задолженности на конец каждого месяца.

В случае резкого роста продаж в течение года сальдо дебиторской задолженности на конец года будет очень большим относительно реализации, а средний период погашения – искаженным.

Поэтому определение среднего уровня дебиторской задолженности на начало и конец года правильнее определять, когда рост продаж был стабилен.

По результатам исследования, можно сделать следующие выводы: реальное финансовое положение компании заставляет разрабатывать мероприятия по снижению уровня ее дебиторской задолженности или полной ее ликвидации и применить их не только с единовременным сохранением существующей клиентской базы, но и ее наращиванием.

Грамотное управление дебиторской задолженностью в первую очередь строится на повышении ответственности начальника сбыта продукции, отслеживающих своевременность платежей, а также производящих анализ финансового состояния контрагентов, просящих о рассрочке платежей и поощряющих в виде скидки на будущие покупки при своевременной или досрочной оплате.

Для сокращения дебиторской задолженности, ООО «Техноросс» необходимо периодически проводить переговоры с покупателями о возврате долга, причем данное действие регистрировать в информационной системе.

Фрагмент отчета о проведенных переговорах с дебиторами ООО «Техноросс» представлен в таблице 3.1.

Следовательно, наиболее употребительным способом воздействия на дебиторов с целью погашения задолженности является:

– направление писем, телефонные звонки, персональные визиты, продажа задолженности специальным организациям;

– минимизация временных интервалов между моментами завершения работ, отгрузки продукции, предъявления платежных документов;

– направление платежных документов по надлежащим адресам;

– аккуратное рассмотрение запросов клиентов об условиях оплаты;

– четкая процедура оплаты счетов и получения платежей.

Таблица 3.1 - Фрагмент отчета о проведенных переговорах с дебиторами ООО «Техноросс», тыс. руб.

Дебитор	Сумма задолженности	Начало переговоров	Окончание переговоров	Содержание	Ответственное лицо
ООО «Тандер»	3 210	10.11.2018 г. 10:00	10.11.2018 г. 10:25	Напомнил клиенту о просроченной оплате по счету № 235 от 28.07.2018г., должник обещал погасить долг до 13.11.2018г.	Юрист Ивченко В.А.
ПАО «Континент Трейд»	2 000	10.11.2018 г. 11:00	10.11.2018 г. 11:10	Напомнил клиенту о просроченной оплате по счету № 203 от 10.10.2018г., должник обещал погасить долг в течение недели, т.е. до 18.11.2018г.	Юрист Ивченко В.А.

Итого	5 210 руб.
-------	------------

Один из ключевых аспектов оптимизации оборотных активов – управление дебиторской задолженностью. Общая сумма средств, находящихся в конкретный момент времени на счетах дебиторов, определяется двумя факторами:

- средним периодом между реализацией товаров (услуг) и получением выручки от их продажи;
- объемом реализации товаров в кредит.

Необходимость правильного управления уровнем дебиторской задолженности определяется не только стремлением к максимизации денежных потоков предприятия, но и желанием снизить издержки фирмы, возникающие из-за того, что любое увеличение дебиторской задолженности должно быть профинансировано каким-либо способом: за счет роста внешних заимствований (средств кредиторов или ссуд банков) или за счет собственной прибыли.

Для улучшения финансового положения ООО «Техноросс» необходимо:

1) следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженности. Значительное превышение дебиторской задолженности создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных источников финансирования;

2) по возможности ориентироваться на увеличение количества заказчиков с целью уменьшения масштаба риска неуплаты, который значителен при наличии монопольного заказчика;

3) контролировать состояние расчетов по просроченным задолженностям. В условиях инфляции всякая отсрочка платежа приводит к тому, что предприятие реально получает лишь часть стоимости выполненных работ. Поэтому необходимо расширить систему авансовых платежей.

Для повышения эффективности функционирования предприятия показатели дебиторской задолженности рекомендуется минимизировать. На конец 2018 г. размер дебиторской задолженности составил 5210 тыс. руб.

За счет высвобожденных денежных средств предлагается пополнить ликвидные ресурсы предприятия, такие как, краткосрочные финансовые вложения, приносящие доход ООО «Техноросс».

Таким образом, по произведенным расчетам это направление обеспечит укрепление финансового состояния ООО «Техноросс» и позволит достичь устойчивости.

Для автоматизированного управления и практически полного исключения голосового управления складом предлагается внедрить конфигурацию программы 1С для управления складской деятельностью Для 2 рабочих мест и 10 радиотерминалов (таблица 3.5) выбрана конфигурация 1С-Логистика: Управление складом 3.0. Данная конфигурация позволяет работать как в онлайн, так и оффлайн режиме (бумажном), требует меньшего времени и количества данных для настройки системы функционирования, позволяет работать с весовыми товарами и неуникальными штрихкодами продукции. Эта конфигурация подходит компании в большей степени, т.к. она более адаптивна под конкретный бизнес компании и позволяет принимать часть управленческих решений диспетчерами склада, также бизнес-процессы, протекающие на складе четко не определены, что создаст дополнительную трудность при внедрении конфигурации 1С: WMS Логистика.

Управление складом. 1С-Логистика: Управление складом 3.0 интегрируема с 1С: Управление торговлей, используемое компанией в отделах закупки, call-центре.

Таблица 3.1 - Стоимость конфигураций 1С: WMS Логистика. Управление складом и 1С-Логистика: Управление складом 3.0

1С-Логистика: Управление складом 3.0	1С: WMS Логистика. Управление складом
124 900 руб.	304 050 руб.

Внедрение описанной системы позволит автоматически отслеживать состояние складских операций, остаток товаров на складе в целом и в каждой конкретной ячейке хранения, сократит время на комплектацию заказов, количество ошибок при сборке заказов, упростит процедуру учета складских запасов.

При использовании 1С-Логистика: Управление складом 3.0 в момент приема поставок сотрудникам необходимо занести данные в систему путем сканирования штрихкода продукции или наклейки и сканирования нового, в случае его отсутствия.

Таким образом, данные о всех приемках будут храниться на сервере и сотрудникам не придется проверять наличие товара перед началом сборки заказов, данные о его количестве всегда можно отследить с рабочего места диспетчера. Процесс комплектации управляется с помощью радиотерминала. Он представляет собой мобильный компьютер с встроенной памятью и процессором, который оснащен считывателем штрихкодов или/и фотокамерой. С помощью терминала происходит сбор информации о продукции, возможно управлять товародвижением на складе, производить учетные задачи на складе.

Считываемые данные сохраняются в памяти радиотерминала и могут быть переданы на рабочее место диспетчера путем Bluetooth или USB-соединения, с помощью иного интерфейса передачи данных. При внедрении системы на склад вносятся данные топологии склада, например, месторасположении стеллажей и схеме размещения товаров на складе. Согласно полученным данным программа автоматически формирует кратчайший по времени путь прохода сотрудника при комплектации заказа. Этот путь указывается в радио терминале.

Согласно нему, сотрудник проходит все точки, в которых располагаются товары, и при нахождении нужного сканирует его и размещает на паллет. Благодаря сканированию товаров сокращается число ошибок при сборке продукции и упрощается процесс проверки собранных заказов. За счет

модернизации складской логистики предприятия увеличилась скорость комплектации заказов, сократилось время ожидания к процессам, уменьшилась загруженность сотрудников склада.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для снижения дебиторской задолженности предприятию необходимо в кратчайшие сроки оптимизировать условия проводимых сделок. Для этого ООО «Техноросс» необходимо усиленными темпами взыскивать долги.

В результате оборачиваемость оборотных средств увеличится, что в свою очередь приведет к увеличению свободных денежных средств на предприятии. В результате предложенного мероприятия предприятию сможет снизить дебиторскую задолженность на 50 % за счет усиленной работы по ее взысканию. Срок ее взыскания - 3 года, после чего произойдет списание.

Снижение дебиторской задолженности составит: 2 605 тыс. руб.

$$5210 \times 50\% = 2605 \text{ тыс. руб.}$$

$$5210 - 2605 = 2605 \text{ тыс. руб.}$$

В результате снижения дебиторской задолженности на предприятии произойдет увеличение денежных средств, что составит: 3 989 тыс. руб.

$$2605 + 1384 = 3989 \text{ тыс. руб.}$$

Ожидаемые изменения оборотных активов ООО «Техноросс», представлены в таблице 3.3.

По данным таблицы 3.3 можно сделать вывод о том, что сокращение дебиторской задолженности увеличит свободные денежные средства ООО «Техноросс», а именно на 2605 тыс. руб. С помощью этих средств увеличится статья баланса «Денежные средства».

Таблица 3.3 - Ожидаемые изменения оборотных активов ООО «Техноросс»

Средства предприятия	2018 г.		2019 г. (план)		Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %		

1	2	3	4	5	6	7
Оборотные активы	24706	100	24706	100	–	–

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4	5	6	7
В том числе:						
Запасы	14028	56,8	14028	56,8	–	–
Дебиторская задолженность	5210	21,1	2605	10,5	-2605	50,0
Денежные средства	1384	5,6	3989	16,1	2605	300,0
Прочие оборотные активы	4084	16,5	4084	16,5	–	–

Следовательно, внедрение этих мероприятий повысит эффективность работы предприятия и позволит завоевать большую долю рынка, чем до внедрения мероприятий.

Проект модернизации складской логистики предполагает наличие команды проекта состоящей из: руководителя проекта, заказчика (ведет переговоры с арендодателем и субарендаторами, утверждает рекомендации по модернизации), двух специалистов по внедрению 1С, участника проекта.

Основными затратами проекта является оплата труда участников.

В таблице 3.4 представлены затраты на оплату работы команды проекта. Количество рабочих часов команды проекта взято из разработанного плана реализации MS Project. Почасовые ставки команды проекта составлены исходя из среднего размера ставок по указанным должностям.

Таблица 3.4 - Затраты на работу команды проекта

Участник команды	Почасовая ставка	Количество рабочих часов	Число сотрудников
------------------	------------------	--------------------------	-------------------

1	2	3	4
Руководитель проекта	250 руб.	360	1

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4
Специалист по внедрению 1С	200 руб.	410	2
Специалист по складской логистике	190 руб.	782	1
Заказчик (генеральный директор)	300 руб.	120	1
Итого	357 000 руб.		

Для выполнения перестановки складского оборудования и размещения товаров по новой схеме расположения потребуется привлечь дополнительный персонал - 4-х сотрудников склада.

Затраты на оплату труда сотрудников - 20 000 руб.

Итого: 372 000 руб.

Отчисления в фонд заработной платы:

– в ПФР - 22 % от начисленной заработной платы;

– в ФСС РФ - 2,9 %;

– в ФФОМС - 5,1 %.

Итого с отчислениями в фонд заработной платы: 489 000 руб. Затраты на покупку лицензий и оборудования представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Затраты на покупку лицензий и оборудования, аренду камеры хранения

Наименование статьи расходов	Цена за шт., руб.	Количество	Сумма
1	2	3	4
ПК	20 700	1 шт.	20 700
Пакет моделирования Арена	150 000	1 шт.	150 000
Аренда камеры хранения на месяц	51 000	5 мес.	255 000
1С: Предприятие.8. 1С-Логистика:	49 000	1 шт.	49 000

Управление складом 3.0			
1С-Логистика: Управление складом 3.0 Доп. лицензия на 1 рабочее место	29 500	1 шт.	29 500

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3	4
Клиентская лицензия на 1 рабочее место 1С: Предприятие.8. 1С-Логистика: Управление складом 3.0	6 300	1 шт.	6 300
Модуль Управление ресурсами и подключение радиотерминала сбора данных для конфигурации 1СЛогистика: УС 3.0, 10 рабочих мест	44 500	1 шт.	44 500
Итого	555 000 руб.		

Суммарные затраты на проект:

Заработная плата сотрудникам с отчислениями – 489 000 руб.

Затраты на оборудование, лицензии и аренду – 555 000 руб.

Дополнительные затраты, связанные с рисками проекта – 80 000 руб.

Итого: 1 124 000 руб.

Рассчитанный бюджет превышает запланированный, т. к. изначально учитывалось покупка меньшего числа лицензий и не планировалось обучение работе в 1С сотрудников склада. Дополнительные средства для реализации проекта будут предоставлены заказчиком.

Выгода от реализации проекта будет получена следующими способами:

1) Сокращение 2 сотрудников склада (исходя из низкой загруженности персонала): 61 000 руб. с учетом отчислений в мес.

2) Отказ от услуг ответственного хранения продукции: 10 000 руб. в мес.

3) Сокращение выплат по неустойкам за просроченные заказы: 2 000 руб. в мес.

Итого за год: 876 000 руб., следовательно, срок окупаемости проекта при текущем количестве заказов составляет примерно 1,5 года.

Все вышеперечисленные рекомендации являются резервами улучшения финансовой независимости и открывают возможность значительно улучшить финансовое положение предприятия.

Заключение

Актуальность выбранной темы подтверждается тем, что в настоящее время главными задачами деятельности предпринимателей выступает обеспечение платежеспособности, формирование успешной финансовой политики, грамотного управления финансовыми ресурсами.

Результаты анализа финансового состояния предприятия помогают правильно распределять финансовые ресурсы. Это связано с тем, что финансовая устойчивость предприятия предполагает такое движение денежных потоков, которое обеспечивает постоянное превышение поступления доходов над расходами.

В условиях рынка она требует стабильного получения дохода от реализации продукции, выполненных работ, оказания услуг, причем достаточного по своим размерам, чтобы расплатиться с государством, поставщиками, кредиторами, работниками и другими контрагентами.

ООО «Техноросс» зарегистрирована 12 ноября 2004 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по Красноглинскому району г. Самары. Основным видом деятельности является «Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием».

В ходе проведенного анализа мы сделали выводы, что выручка возросла на 5370 тыс. рублей или 13,4%.

Это можно охарактеризовать как положительное направление хозяйственной деятельности ООО «Техноросс».

Также следует обратить внимание на показатель себестоимости, а именно на рост данного показателя. В 2016 году этот показатель составлял 92,8% выручки, а в 2018 году он возрос до 94,3%. Рост удельного веса себестоимости товаров можно определить, как негативный фактор.

Наблюдаем снижение валовой прибыли к концу 2018 года на 298 тыс. рублей (10,3%). Это произошло в следствии превышения увеличения себестоимости над увеличением выручки ООО «Техноросс».

Коммерческие расходы ООО «Техноросс» за весь анализируемый отрезок времени содержат малый удельный вес в структуре выручки (всего 0,2%).

Прибыль от продаж за исследуемый отрезок снизилась на 320,8 тыс. руб. (11,4%). Также отметим тот негативный фактор, как снижение прибыли от продажи в общей структуре выручки (с 7% до 5,5%).

Чистая прибыль в конце 2018 г. имела снижение на 9,8%. Её показатель зафиксирован в 1444,4 тыс. руб. Что касается удельного веса чистой прибыли, то отметим, что он также имеет тенденцию к снижению. Данный показатель снизился с 4% до 3,2%.

По результатам проведенного исследования, можно сказать о том, что рост капитала и резервов за анализируемый период довольно существенно опережает рост выручки, а снижение прибыли от продаж и чистой прибыли говорит о недостаточной успешности функционирования производства, что объясняется сложной экономической ситуацией как в Самарской области, так и в стране.

Отрицательным моментом выступает и тот факт, что краткосрочные обязательства в большей степени превышают дебиторскую задолженность в анализируемом периоде.

Анализ статей актива и пассива баланса открывает возможность сделать вывод, что его структура далеко не оптимальна, что в свою очередь, отражается на финансовом состоянии предприятия.

Чтобы увеличить прибыль и рентабельность, требуется подвергнуть детальному пересмотру структуру себестоимости выпускаемых товаров и найти возможности ее снижения.

А также должны предусматриваться плановые мероприятия по увеличению прибыли.

В общем плане эти мероприятия могут быть следующего характера:

- увеличение выпуска продукции;
- улучшение качества продукции;
- продажа излишнего оборудования и другого имущества или сдача его в аренду;

- снижение себестоимости продукции за счет более рационального использования материальных ресурсов, производственных мощностей и площадей, рабочей силы и рабочего времени;

- диверсификация производства;
- расширение рынка продаж и др;
- рациональное расходование экономических ресурсов;
- снижение затрат на производство; повышение производительности труда;

- ликвидация непроизводственных расходов и потерь;

- повышение технического уровня производства.

Все вышеперечисленные рекомендации являются резервами улучшения финансовой независимости и открывают возможность значительно улучшить финансовое положение предприятия.

Список используемых источников

1) Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)

2) Федеральный закон «О бухгалтерском учёте» от 06.12.2011г. № 402-ФЗ (с изменениями и дополнениями от 28.11.2018).

3) Приказ Министерства Финансов РФ «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» от 29.07.1998 г. № 34н (в ред. от 24.12.2010г. № 186н).

4) Берг О.Н. Все о расходах организации: универсальный практический справочник / О.Н.Берг - 3-е изд., перераб. и доп. - М.:«ГроссМедиа»: РОСБУХ, 2017.- 386с.

5) Бородина В.В., Родионова Н.П. Теория бухгалтерского учета: учеб. пособие / В.В.Бородина, Н.П.Родионова. - М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2018. - 128с.

6) Бровкина Н.Д., Мельник М.В. Практический аудит: учеб. пособие/ Н.Д. Бровкина, М.В. Мельник. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 125с.

7) Вахрушина М.А., Мельникова Л.А. Международные стандарты финансовой отчетности: учебник / М.А.Вахрушиной. - 2-е изд. - М.: Издательство «Омега-Л», 2017.- 571с.

8) Волков А.Г. Контроль и ревизия: учеб. пособие / А.Г.Волков, Е.Н.Чернышева.- М.: Изд. центр ЕАОИ, 2016.- 224с.

9) Гогина Г.Н., Никифорова Е.В., Шиянова С.Л., Шнайдер О.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб.пособие / Гогина Г.Н. [и др.] - СПб.: ГИОРД, 2018.- 192с.

10) Ефремова Т.М. Бухгалтерский учет в схемах и таблицах: учеб. Пособие / Т.М. Ефремова, Т.А. Кольцова, О.А. Кузьменко. - М.:КНОРУС, 2017.- 184с.

- 11) Зрелов Л. П. Налоги и налогообложение: конспект лекций /А. П. Зрелов. - 5-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт : ИД Юрайт, 2016. - 147с.
- 12) Каморджанова Н.А., Карташов И.В. Бухгалтерский учет: учеб. Пособие / Н.А.Каморджанова, И.В. Карташов. - 6-е изд. (Серия «Краткий курс») - СПб.: Питер, 2017.- 320с.
- 13) Климентьева С.В. Бухгалтерский учет: учеб. Пособие /С.В.Климентьева. – Самара: «Самарский университет», 2018. - 265с.
- 14) Колесникова Т.В. Расходы организации: налоговый практикум. - "Гросс-Медиа": РОСБУХ, 2016.- 385с.
- 15) Любушин Н.П. Экономический анализ: учебник / Н.П. Любушин - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 574с.
- 16) Мещерякова В.И. Годовой отчет – 2011: настольная книга главного бухгалтера /под общей редакцией В.И.Мещерякова - М.: Эксмо, 2017.- 704с.
- 17) Миргородская Т.В. Аудит: учеб. пособие / Т.В. Миргородская. - 3-е изд. перераб. и доп.- М.:КНОРУС, 2016.- 288с.
- 18) Невешкина Е.В., Шерстнева Г.С. Налог на прибыль: особенности исчисления и уплаты - Система ГАРАНТ, 2018.- 57с.
- 19) Нестеров Г.Г. Налоговый учет: учебник / Г.Г.Нестеров, Терзиди А.В. - 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Рид Групп, 2017.- 304с.
- 20) Никитенко Н.Н. Бухгалтерский (финансовый) учёт: учебник / Н.Н. Никитенко. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2016. - 316 с.
- 21) Одинцов В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / В.А. Одинцов. - М.: Издательский центр «Академия», 2018. - 256с.
- 22) Шеремет.А.Д. Теория экономического анализа: учебник / А.Д. Шеремед. - 3-е изд. доп. - М.: ИНФРА-М, 2017.- 352с.
- 23) Штурмина О.С. Международные стандарты учета и финансовой отчетности: учебное пособие / О.С. Штурмина. - Ульяновск: УлГТУ, 2016.- 247с.

24) Adam Robinson. The 4 Key Processes Enabled by a Transport Management System (TMS) in 2015 [Web-source]: <https://cerasis.com/transport-management-system/> (access date: 21.05.2019).

25) James F. Robeson. Logistics Handbook, New York: Free Press, 1994

26) Factors To Consider While Choosing The Most Suitable Mode Of Transport [Web-source]: <http://www.yourarticlelibrary.com/geography/transportation/factors-to-consider-while-choosing-the-most-suitable-mode-of-transport/42129> (access date: 21.05.2019).

27) Transport Definition. Cambridge English Dictionary [Web-source]: <https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/transport> (access date: 21.05.2019).

28) Types of Transport [Web-source]: https://www.brainkart.com/article/Types-of-Transport_34900/ (access date: 21.05.2019).

Приложение А

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2018 г.

Организация	ООО «Техворосс»	по ОКПО	74178328
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	8322031220
Вид экономической деятельности	Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием	по ОКВЭД	46.89
Общество с ограниченной ответственностью		по ОКОПФ/ОКФС	1300 16
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	365
		Дата (число, месяц, год)	31 12 2018
		Форма по ОКУД	0710001
		Коды	



Пояснения	Наименование показателя	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		2016 г.	2017 г.	2018 г.
	АКТИВ			
	Материальные внеоборотные активы	7770	7050	8041
	Запасы	10388	14213	14028
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1029	2018	1384
	Финансовые и другие оборотные активы	5434	4218	9294
	БАЛАНС	24621	27499	32747
	ПАССИВ			
	Капитал и резервы	9192	12166	23497
	Долгосрочные заемные средства	849	2442	1340
	Краткосрочные заемные средства	1345	1345	145
	Кредиторская задолженность	13233	11544	7763
	Другие краткосрочные обязательства	2	2	2
	БАЛАНС	24621	27499	32747

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах

на 31 декабря 2018 г.

		Коды		
		0710002		
		31	12	2018
Организация	ООО «Техворосс»	74178328		
Идентификационный номер налогоплательщика		8322031220		
Вид экономической деятельности	Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием	48.69		
Организационно-правовая форма/форма собственности		1300	16	
Общество с ограниченной ответственностью		по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ 365		
Пояснения	Наименование показателя	На <u>декабрь</u> 20 <u>18</u> г.	На <u>декабрь</u> 20 <u>17</u> г.	
	Выручка	45595	43685	
	Себестоимость продаж	(43006,1)	(40633,3)	
	Валовая прибыль (убыток)	2588,9	3051,5	
	Коммерческие расходы	(99,7)	(82,9)	
	Прибыль (убыток) от продаж	2489,9	2968,8	
	Проценты к уплате	(144,2)	(-)	
	Прочие доходы	364,9	-	
	Прочие расходы	(762,6)	(-)	
	Внерезализационные доходы	-	116,5	
	Внерезализационные расходы	-	(631,9)	
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1947,2	2453,4	
	Отложенные налоговые активы	22,1	22,7	
	Отложение налоговых обязательств	26	10,4	
	Текущий налог на прибыль	(454,8)	(670,1)	
	Чистая прибыль (убыток)	1444,4	1750,2	