

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование управления складским хозяйством предприятия
(на примере ООО «НАТАН»)»

Студент

Е.Е. Сиренко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.М. Сярдова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Зав.кафедрой «Менеджмент организации», к.э.н. С.Е. Васильева _____

«___» _____ 2017 г.

Тольятти 2017

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение бакалаврской работы

Студент Сиренко Екатерина Евгеньевна

1. Тема: «Совершенствование управления складским хозяйством предприятия (на примере ООО «НАТАН»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности ООО «НАТАН»

4. Содержание бакалаврской работы:

Аннотация

Введение

1. Теоретические аспекты управления производственными процессами

1.1 Понятие, сущность и типы производственных процессов

1.2 Оценка эффективности функционирования складского хозяйства

2. Анализ деятельности складского хозяйства ООО «НАТАН»

2.1 Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «НАТАН»

2.2 Организация складского хозяйства на предприятии ООО «НАТАН»

3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления складским хозяйством ООО «НАТАН»

3.1 Основные мероприятия по совершенствованию управления складским хозяйством ООО «НАТАН»

3.2 Экономический эффект от предполагаемых мероприятий

Заключение

Список используемой литературы

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;
2. Актуальность, цель и задачи исследования;
3. Основные экономические показатели деятельности организации;
4. Табличные данные по результатам анализа управления производственным процессом;
5. Предложения по совершенствованию управления производственным процессом;
6. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.
6. Консультанты по разделам -
7. Дата выдачи задания

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись)

О.М.Сярдова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.Е.Сиренко

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« _____ » _____ 2017 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Сиренко Екатерины Евгеньевны

по теме: «Совершенствование управления складским хозяйством предприятия (на примере ООО «НАТАН»)

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения Раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	23.05.2016	23.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	30.05.2016	30.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	06.06.2016	06.06.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	14.06.2016	14.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	20.06.2016	20.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

О.М.Сярдова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

Е.Е.Сиренко

(И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Сиренко Е.Е.

Тема работы: «Совершенствование управления складским хозяйством (на примере ООО «НАТАН»)».

Научный руководитель: доцент кафедры «Менеджмент организации» Сярдова О.М.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию управления складским хозяйством предприятия (на примере ООО «НАТАН»).

Объект исследования - промышленное предприятие ООО «НАТАН», основным видом деятельности которого является производство туристического снаряжения для автомобилей, производство и продажа тюнинга для автомобилей (с доставкой по Российской Федерации, странам ближнего и дальнего зарубежья).

Предмет исследования представляет собой совокупность технико-экономических отношений, сложившихся в процессе управления складским хозяйством предприятия в настоящее время.

Методы исследования: факторный анализ, синтез, статистическая обработка результатов, моделирование, прогнозирование, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе: проведен анализ теоретических и методологических аспектов по управлению складским хозяйством на предприятии ООО «НАТАН». Разработаны конкретные предложения по совершенствованию управления складским хозяйством предприятия. Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения, в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2, экономически обоснованы и могут быть использованы специалистами в практической работе.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 53 источников. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе, таблиц -11, рисунков - 2.

Содержание

Введение	7
1 Теоретические основы управления складским хозяйством	10
1.1 Понятие, состав и принципы управления складским хозяйством предприятия	10
1.2 Оценка эффективности функционирования складского хозяйства	17
2 Анализ деятельности складского хозяйства ООО «НАТАН»	28
2.1 Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия	28
2.2 Организация складского хозяйства на предприятии	34
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления складским хозяйством ООО «НАТАН»	40
3.1 Основные мероприятия по совершенствованию управления складским хозяйством ООО «НАТАН»	40
3.2 Экономический эффект от предлагаемых мероприятий	49
Заключение	54
Список используемой литературы	56

Введение

В современных экономических условиях особую актуальность приобретают вопросы совершенствования управления складским хозяйством и запасами продукции, сбытовой деятельностью и транспортными потоками. Необходимо постоянно осуществлять анализ рынка для того, чтобы на предприятиях можно было изменять ассортимент продукции, необходимый для удовлетворения потребительского спроса.

Складское хозяйство как составная часть производственной инфраструктуры тесно связано со всеми видами хозяйственной деятельности предприятий. В условиях узкой специализации, даже небольшое отклонение в функционировании складской сети отрицательно сказывается на производственном процессе.

Управление складским хозяйством можно рассматривать на макро и микро уровнях. К макроуровню можно отнести вопросы рационализации управления складским комплексом страны в целом. К микроуровню относят вопросы совершенствования управления складским хозяйством в рамках предприятия или его структурных подразделений.

По результатам научных исследований, выявлено, что к основным факторам, которые способствуют развитию складского управления, относится рост требований к обслуживанию клиентов, повышение значения складского сервиса (с точки зрения времени, качества, надежности), рост расходов дистрибуции, рациональное управления запасами, внедрение информационных технологий [1, 97].

С целью достижения конкурентоспособности, на предприятиях надо так организовать деятельность, чтобы минимизировать риски, убытки и расходы, связанные с процессами хранения и сбыта продукции, а также максимально увеличить доходы от реализации произведенной продукции. Это возможно

осуществить, в первую очередь, за счет повышения эффективности управления деятельностью складского хозяйства.

Вместе с тем, научных исследований по вопросам управления складского хозяйства на предприятиях проводится недостаточно. Как правило, они имеют общенаучный характер и не в полном объеме учитывают специфику функционирования различных отраслей. Различаются подходы к формулировкам и терминологии, связанным с проблемами управления складским хозяйством предприятий.

Правильно организованная работа складского хозяйства оказывает влияние на все направления деятельности современного предприятия.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления складским хозяйством ООО «НАТАН».

Задачи работы:

- обосновать теоретические основы управления складским хозяйством;
- провести анализ основных показателей деятельности ООО «НАТАН»;
- проанализировать управление складским хозяйством ООО «НАТАН»;
- выявить и обосновать проблемы ООО «НАТАН» в области управления складским хозяйством;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления складским хозяйством вышеуказанного предприятия.

Объект исследования - промышленное предприятие ООО «НАТАН», основным видом деятельности которого является производство туристического снаряжения для автомобилей, производство и продажа тюнинга для автомобилей (с доставкой по Российской Федерации, странам ближнего и дальнего зарубежья).

Предмет исследования представляет собой совокупность технико-экономических отношений, сложившихся в процессе управления складским хозяйством предприятия в настоящее время.

Информационной базой исследования послужили данные оперативной информации за период с 2014 по 2016 годы, должностные инструкции работников, Устав ООО «НАТАН», приказы, решения учредителей, законодательные и нормативно-правовые акты по указанной проблематике, труды российских и зарубежных экономистов, интернет-источники.

Представленная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и библиографического списка.

1 Теоретические основы управления складским хозяйством

1.1 Понятие, состав и принципы управления складским хозяйством предприятия

Современный склад - это комплекс сооружений, зданий, разнообразных устройств, оснащенный специальным технологическим оборудованием, который предназначен для приема, хранения и распределения поступивших грузов и товаров, а также для подготовки вышеуказанных товаров к доставке потребителю. Здесь происходит осуществление преобразования предмета труда, с учетом логистических потребностей других элементов товаропроводящих систем: транспорта, потребителей материалов, других складов, конечных потребителей.

Склады можно разделить на следующие группы:

1. Склады предприятий, где хранятся: сырье, материалы, комплектующие и другая продукция производственного назначения.
2. Склады потребителей товара, где хранятся запасы незавершенного производства (например, приборы, инструменты, запчасти и др.).
3. Склады сбытовых организаций, которые обеспечивают перемещение грузов от производителя к потребителям (включая розничную сеть).
4. Склады транспортных организаций, которые используются для временного хранения товарно-материальных ценностей (например, склады железнодорожных станций, морских и речных портов и др.).

А.Я. Кибанов указывает, что склад - это неотъемлемая часть практически любого предприятия, которое занимается производством. При организации склада, необходимо помнить, что объем склада, то есть полезная площадь и высота, должны использоваться максимально эффективно.

Именно данным фактом объясняется наличие большого количества складов разнообразных типов и видов. В таблице 1 представлена обобщенная классификация видов и типов современных складов.

Таблица 1- Обобщенная классификация видов и типов современных складов

Признак классификации	Виды складов
Отношение к функциональным областям	Склады снабжения; склады производства; склады распределения
Форма собственности	Собственные склады; коммерческие склады; арендуемые склады; склады государственных или муниципальных предприятий
Отношение к участникам деятельности	Склады производителей; склады торговых компаний; склады транспортных компаний; склады экспедиторских компаний; склады логистических операторов
Функциональное назначение	Склады длительного хранения (сезонного, резерва); транзитно - перевалочные; таможенные склады; распределительные склады
Ассортиментная специализация	Склады специализированные; универсальные; смешанные
Вид продукции	Склады сырья; материалов; готовой продукции; комплектующих; остатков и отходов; незавершенного производства; тары; инструментов
Техническая оснащенность	Склады немеханизированные; автоматические; механизированные; автоматизированные
Режим хранения	Склады без отопления; отапливаемые; холодильники; склады с фиксированным режимом температуры и влажности
Вид складских зданий и сооружений	Открытые площадки: площадки под навесом; закрытые сооружения (многоэтажные, и различных конструкций-одноэтажные)
Принадлежность материального потока	Склады закрытые (хранится продукции одного предприятия и одной торговой сети); открытые (склады коллективного пользования, склады-отели)

Наличие внешних транспортных связей	Склады с причалами; с железнодорожными подъездными путями; с автодорожным подъездом; комплексные
Масштаб деятельности	Склады центральные; региональные; местные

Склады сырья и комплектующих изделий расположены обычно в районе начала производственного или сборочного процесса.

Склады незавершенного производства временно хранят готовые узлы, детали и продукцию в различных точках вдоль сборочной или производственной линии.

Склады готовой продукции временно хранят запасы произведенной продукции до процесса формирования и доставки груза потребителю.

Мелкооптовые (розничные) склады принимают, формируют и отправляют небольшие заказы для конечных потребителей.

Оптовые склады и распределительные центры принимают и хранят готовую продукцию из различных производственных центров, принадлежащих одной или нескольким компаниям, для совместной отгрузки к общим клиентам.

Региональные склады при необходимости открывают в районе сбыта для сокращения транспортных издержек и оперативной доставки продукции.

Склады по размеру (площади) могут отличаться друг от друга как несколькими метрами, так и несколькими десятками, а в некоторых случаях - несколькими сотнями тысяч квадратных метров.

Высота укладки товаров и грузов на одних складах - не выше 1,5-2 метров, а на других складах грузы укладывают при помощи специальных устройств на высоту более 20 метров.

Склады также могут иметь разные конструктивные особенности: закрытые склады, где грузы находятся в помещениях под одной крышей; полузакрытые, где грузы находятся под крышей, а склады имеют одну, две или три стены; открытые, где грузы хранятся на специальных площадках.

На складе также может создаваться и поддерживаться специальный режим для хранения по таким параметрам, например, как температура или влажность воздуха.

Необходимо учитывать, что структура складского хозяйства всегда определяется именно его принадлежностью к той или иной отрасли хозяйства, промышленности, строительства, сельского хозяйства, торговли и т. д., размещением на территории, занимаемым местом в процессе производства продукции. Поэтому нужны склады как для хранения производственных запасов, полуфабрикатов, готовой продукции, продукции оптовых и розничных предприятий торговли, так и для накопления грузов на транспорте, для товарных запасов сбытовых организаций.

Основными задачами складского хозяйства является обеспечение производства соответствующими материальными ресурсами, сокращение затрат, связанных с хранением, транспортировкой и передачей продукции потребителю.

На сегодняшний день определяют следующие задачи управления складским хозяйством:

- анализ эффективности использования имеющихся в наличии складов;
- определение необходимого количества складов для эффективной логистической системы;
- выбор месторасположения склада;
- разработка прохождения логистического процесса на складе;
- выбор способов хранения ресурсов на складе.

Здания, различные сооружения, помещения, оборудованные специальной техникой (для защиты хранимой продукции от негативного воздействия окружающей среды); средствами для укладки товаров; для подготовки продукции к процессу перемещения; для доставки товаров и грузов потребителю - все это объекты складского хозяйства.

Любой склад проводит обработку трех вида материальных потоков:

1. Входной поток - работы по разгрузке транспорта, проверка соответствия количества и качества поступившего груза.

2. Внутренний поток - перемещение груза внутри склада.

3. Выходной поток - транспортной погрузки.

В процессе управления складским хозяйством эти материальные потоки могут протекать внутри одного предприятия или между различными предприятиями, в зависимости от вида склада.

Необходимо учитывать, что реализация функции временного хранения материальных запасов на предприятии обозначает необходимость проведения работ, направленных на размещение груза, обеспечение необходимых условий для хранения и перевозки груза. Этот процесс чаще происходит путем расформирования одних грузовых партий и формирования других партий грузов, что означает необходимость процесса распаковывания грузов, комплектования новых партий грузов, а также организации процесса новой упаковки и затаривания.

Подразделения складского хозяйства должны выполнять следующие функции:

- планирование работ;
- приемка, обработка, сортировка грузов;
- постоянный контроль, учет передвижения материальных ценностей;
- организация правильного хранения (создание условий для сохранности товаров и грузов, поддержание влажности, температурного режима);
- обеспечение предприятий необходимыми материалами и деталями;
- соблюдение мер безопасности, особенно в помещениях, где хранятся горюче-смазочные материалы, краски, лаки, химикаты и т.п.;
- комплектование готовой продукции, консервации, упаковки, подготовки документации, связанной с отгрузкой товаров, и сама отгрузка.

Только при грамотно спланированном и продуманно осуществляемом процессе управления возможна эффективная деятельность любого склада. Процесс управления складом - это постоянная работа, направленная на

обеспечение функционирования, улучшения процессов и организационной структуры склада при обязательном использовании информационных технологий и тесном сотрудничестве с партнерами [18, 32].

Управление складским хозяйством предприятия должно опираться на ряд принципов.

1. Принцип системного подхода - рассмотрение отдельно и вместе всех элементов складской системы, их взаимосвязи и взаимодействия в достижении единой цели.

2. Принцип экономической эффективности - оценка эффективности деятельности складского хозяйства с экономической позиции.

3. Принцип приоритета - рассматривание складской технологии, как начальной точки для построения эффективной системы деятельности всего комплекса складского хозяйства. Изменение технологии может изменить структуру, перечень участников, продолжительность осуществления складских процессов, взаимосвязь и последовательность операций на складах.

4. Принцип процессного подхода предполагает определяющую роль происходящих бизнес-процессов в складской системе.

5. Принцип оптимального построения помогает достижению высокого уровня технического оснащения, информационного обеспечения, способствует повышению квалификации сотрудников.

6. Принцип единого информационного пространства предполагает интеграцию всех информационных потоков, которые возникают в процессе деятельности складского хозяйства, с другими информационными потоками, включая внешнюю среду. Организация единого информационного пространства делает информацию доступной потребителям [16].

7. Принцип всеобщего управления качеством предоставления услуг, используется, с целью уменьшения рисков потребителей услуг, путем обеспечения соотношения качества услуг, рационального использования рабочего времени, а также стоимости затрат на складскую обработку.

Понятие «система управления складским хозяйством» охватывает практически все стороны непосредственной работы материальных складов, их эксплуатации, а также включает в себя следующие элементы:

- деятельность склада по ритмичному и своевременному выполнению планов снабжения или распределения торговой продукции предприятия;
- работа склада по приемке, хранению, отпуску, учету имеющейся на складе продукции;
- организация движения груза (с учетом наименьших издержек) от поставщика непосредственно к потребителю;
- обеспечение необходимыми оборудованием, площадями для содержания и хранения грузов.

Анализ работы действующих складских хозяйств, проводится по основным группам технико-экономических показателей:

- эффективность использования складских площадей и объемов;
- использование в работе подъемных транспортных механизмов и другого оборудования;
- производительность труда сотрудников, степень и уровень механизации труда;
- качество обслуживания потребителей;
- скорость оборота ресурсов;
- размер и срок окупаемости капиталовложений в складское хозяйство.

Рациональная организация складских помещений позволяет руководству предприятия получать необходимые сведения о наличии продукции на складах, а также своевременно принимать решения об их пополнении и о бесперебойном обеспечении производства.

1.2 Оценка эффективности функционирования складского хозяйства

Насколько эффективно функционирует складское хозяйство, можно определить по уровню его специализации, использованию современных форм организации и технологий, а также различных средств механизации и автоматизации, рациональному использованию складских помещений и площадей. Развитие и реконструкция, уровень технического перевооружения складского хозяйства на основе широкого применения достижений современного прогресса является крупным резервом в процессе экономии трудовых ресурсов, а также в обеспечении сохранности продукции.

Количественным показателем эффективности функционирования складского хозяйства может выступать оценка финансовых результатов деятельности складского хозяйства, которая исчисляется как разница доходов и расходов

Для определения эффективности функционирования складского хозяйства используют следующие количественные показатели:

- особенности конструкции складского помещения (высота складского помещения, качество материалов, используемых при постройке здания);
- наличие и состояние пожарной сигнализации, а также средств пожаротушения;
- существование бесперебойного электроснабжения, вентиляции и регулируемого температурного режима и влажности воздуха;
- наличие системы охранной сигнализации, видеонаблюдения;
- наличие подъездных путей, площадок для стоянки и движения автомобилей, а также погрузочной техники (и их качественное состояние);
- наличие ворот и погрузочных площадок; их количественные показатели и соответствие площади складского комплекса;

- наличие современного оборудованного офиса и необходимых хозяйственных помещений.

Для анализа эффективности функционирования складского хозяйства выделяют ряд качественных показателей, а именно:

- скорость переработки и грузооборот товарного потока, то есть пропускная способность;
- поддержание нужного количества складских запасов, соблюдение температурного режима, правил хранения;
- использование полезного объема, используемого для хранения материальных ценностей (включая офисные и хозяйственно-бытовые помещения) к его общему объему;
- уровень оснащения складского хозяйства погрузочно-разгрузочной техникой;
- соблюдение правил и режима хранения для сохранности материальных ценностей;
- эффективность работы подразделений снабжения и комплектации.

Для анализа эффективности функционирования системы складского обслуживания применяют следующие критерии:

- оценка удовлетворенности спроса на складские услуги;
- состояние уровня сервисного обслуживания и оценка общего качества работы склада;
- стоимость материальных ресурсов, необходимых для качественной работы склада, и издержек по управлению складом.

Уровень удовлетворенности потребительского спроса на оказанные услуги склада характеризуются отношением количества заявок, выполненных в срок, к их общему числу; включает в себя время на восполнение запасов, а также на комплектование заказов потребителей.

Ресурсы, необходимые для работы складского хозяйства и затраты на управление материальными запасами определяют по следующим показателям:

- параметры оборачиваемости запасов, то есть время и число их оборотов;
- количество грузоперерабатывающих операций за день;
- затраты на грузоперерабатывающие, упаковочные операции, тарирование и другое [16];
- средний уровень наполненности склада, то есть количество и номенклатура складских запасов.

Оценка эффективности работы действующих складских хозяйств должна проводиться по технико-экономическим показателям. Систему технико-экономических показателей оценки можно разделить на следующие группы:

1. Показатели, которые характеризуют интенсивность работы склада.
2. Показатели, которые характеризуют эффективность использования складских площадей.
3. Финансовые показатели.

К основным показателям, характеризующим интенсивность работы склада относят следующие показатели:

Грузооборот характеризует трудоемкость и интенсивность работы склада и определяется отношением количества отпущенных (отправленных) материалов в течение определенного времени (сутки, месяц, год). Формула грузооборота:

$$Q_{г.ном} = T_{обор} / C_{ср} , \quad (1)$$

где $Q_{г.ном}$ - грузооборот склада;

$T_{обор}$ - оборот за определенный период, руб.;

$C_{ср}$ - средняя стоимость 1 тонны груза, руб.

Удельный грузооборот склада - это отношение среднего количества складского грузооборота, к общей площади склада, включая площадь

закрытых складов, навесов и открытых площадок. Расчеты производятся по формуле:

$$Y_{сз} = Q_{ср} / F_{общ}, \quad (2)$$

где $Y_{сз}$ - удельный складской грузооборот;

$Q_{ср}$ - средний складской грузооборот;

$F_{общ}$ - общая площадь склада.

Коэффициент неравномерности поступления (отпуска) грузов со склада характеризует недогруз склада при временном отсутствии грузов, а также характеризует напряженную работу склада в период интенсивного поступления грузов, и определяется отношением максимального поступления (отпуска) груза за определенный период времени к среднему поступлению (отпуску):

$$K_n = Q_{\max} / Q_{ср}, \quad (3)$$

где K_n - коэффициент неравномерности поступления (отпуска) грузов;

Q_{\max} - максимальное поступление (отпуск) груза за определенный период времени, т;

$Q_{ср}$ - среднее поступление (отпуск) груза за тот же период, т.

Коэффициент оборачиваемости материалов - это отношение годового (квартального) оборота материала к среднему его остатку на складе за тот же период, и рассчитывается по формуле:

$$Kоб = \frac{Qm}{\frac{q_1}{2} + q_2 + \dots + \frac{q_n}{2}}, \quad (4)$$

где $Kоб$ - коэффициент оборачиваемости материалов;

m - количество остатков, использованных для расчета;

Q - расход (отпуск) материала на складе за какой-либо календарный период (год, квартал, месяц);

q_1 - остаток материала на складе на 1-е число первого месяца;

q_2 - то же на 1-е число второго месяца;

q_{n-1} , - то же на 1-е число предпоследнего месяца;

q_n - то же на конец последнего месяца. *Коб* всегда должен быть больше единицы.

Коэффициент переработки грузов - это отношение величины грузопереработки, т.е. количества перегрузок по ходу перемещения грузов к величине грузооборота склада. При расчете используется формула:

$$K_{пер} = Q_{г.пер} / Q_{г.об}, \quad (5)$$

где $K_{пер}$ - коэффициент переработки грузов;

$Q_{г.пер}$ - величина грузопереработки;

$Q_{г.об}$ - величина грузооборота.

Коэффициент переработки может достигать величины 2 и более. Снижение данного коэффициента указывает на рациональную организацию работы на складе.

Вторую группу технико-экономических показателей характеризуют показатели эффективности использования складских площадей. Эти показатели позволяют определить, насколько эффективно и рационально используется складское пространство при установке на нем складского оборудования.

Коэффициент использования складских помещений — это отношение полезной площади склада, занятой товаром, к общей площади склада, и рассчитывается по следующей формуле:

$$K_s = S_{пол} / S_{ос}, \quad (6)$$

где K_s - коэффициент использования складских помещений;

$S_{пол}$ - полезная площадь помещений, м²;

$S_{ос}$ - общая площадь склада, м².

Обычно коэффициент получается в диапазоне 0,25-0,6. Чем он выше, тем эффективнее используется складское оборудование. Его можно также вычислить, разделив объем, занятый штабелями, на общий объем складских помещений.

Коэффициент использования объема складских помещений определяет при расчете отношения полезного объема склада, занятого хранимыми товарами и грузами к общему объему склада.

$$K_{осп} = V_{пол} / V_{общ}, \quad (7)$$

где $K_{осп}$ - коэффициент использования объема склада;

$V_{пол}$ - полезный объем склада;

$V_{общ}$ - общий объем склада.

Коэффициент грузонапряженности склада является показателем эффективности использования площади, характеризует загрузку 1 кв. м полезной площади склада в течение года, и рассчитывается по формуле:

$$K_{гн} = Q_m / S_{тов}, \quad (8)$$

где $K_{гн}$ - коэффициент грузонапряженности склада;

Q_m - масса товаров хранящихся на складе, т.

К третьей группе финансовых показателей относятся:

1. Производительность склада (кг/ч) - отношение всего объема продукции, обработанной складом (за весь период, все отправления), к отработанным часам работников склада.

2. Пропускная способность склада (т) - отношение емкости склада в период времени к среднему времени хранения грузов на складе.

3. Себестоимость складской обработки (руб./т) - отношение суммы эксплуатационных расходов за год (руб.) к грузообороту (в тоннах).

4. Коэффициент перегрузки определяется, путем деления суммы тонно-операций на количество физических тонн. Чем этот коэффициент меньше, тем рациональнее организованы работы на складе.

Показатели производительности труда складских рабочих и степень механизации их труда, рассчитываются следующим образом:

1) Показатель производительности труда одного рабочего за смену:

$$Q_{np} = S_{общ} / m, \quad (9)$$

где Q_{np} - производительность труда одного рабочего за смену;

$S_{общ}$ - общее количество переработанных ресурсов за определенный период времени;

m - количество человеко-смен, затраченных на переработку ресурсов за этот же период.

2) Показатель степени охвата рабочих механизированным трудом:

$$D_{.м} = R_{.мех} / R * 100\% , \quad (10)$$

где $D_{.м}$ - степень охвата рабочих механизированным трудом;

$R_{мех}$ - число рабочих, выполняющих работу механизированным способом;

R - общее число рабочих, занятых на погрузочно-разгрузочных работах;

3) Показатель уровня механизации складских работ:

$$U_{мех} = O_p / O_{общ} * 100\% , \quad (11)$$

где $U_{мех}$ - уровень механизации складских работ;

$O_{общ}$ - общий объем работ, включая механизированные работы;

O_p - объем работ, выполняемых вручную.

Таким образом, под организацией складского процесса понимают определенную систему мер, которая предусматривает качественное выполнение складских работ, придерживаясь установленных сроков и при минимальных затратах труда и средств.

Современные исследования по организации работы складского хозяйства отличаются многообразием мнений. Для решения проблем эффективной организации складского хозяйства предлагают использование полной автоматизации всех складских операций (А.Г. Мадера, Е. Козлов, А. Куроедов). Благодаря этому, возможно активное снижение вероятности ошибок в процессе осуществления всех складских операций.

В.Р. Белик, М. Карусева для улучшения работы склада считают необходимым уделять больше внимания системе складирования и правильного подбора складского оборудования, необходимого для деятельности складского комплекса, что значительно упростит всю работу складов. Совместное размещение товаров однородного режима хранения, по их мнению, обеспечит правильное товарное соседство, исключаящее возможность физико-химического вредного воздействия одного товара на другой.

Деятельность склада сопровождается затратами трудовых и технических ресурсов. При использовании метода Парето, на складе возможно снижение этих затрат, путем разделения всего ассортимента на несколько групп, одни из которых требуют большого количества перемещений, а другие - используются редко. Распределяя разделенные таким образом группы товаров в разных зонах склада, сокращается количество передвижений товаров и грузов.

Товары и грузы, которые часто требуются, крупногабаритные грузы, а также товары, хранящиеся без тары, согласно этому методу, лучше размещать в максимально приближенных к зонам отпуска местах, то есть, вдоль «горячих» линий. Товары, которые требуются реже, размещают вдоль «холодных» линий. Метод Парето обеспечивает более действенный контроль за качеством и количеством хранимых на складе товарно-материальных ценностей (ТМЦ).

Разработаны различные варианты, предлагающие решать задачу размещения товаров на складе с помощью автоматизации. Автоматизация складского хозяйства – комплекс взаимосвязанных процессов: автоматическая выписка накладных, счетов, счетов-фактур, актов списания и т.п., операции по поступлению и перемещениям товаров со склада на склад, списание со складов, т.д. Автоматизированное управление технологическими процессами современного складского хозяйства позволяет своевременно получать информацию о состоянии дел и при необходимости оперативно корректировать работу складов.

А.М. Гаджинский главным путем повышения эффективности работы складского хозяйства считает использование метода «ABC-анализ», а также внедрения конкретной адресной системы хранения, начиная с приема груза на склад, размещения его на хранение, самого процесса хранения, отпуска груза со склада, а также организации постоянной инвентаризации остатков. Этот метод наиболее часто применяется на практике [12].

К группе «А» относят наиболее важные материальные ресурсы, потребляемые производством в значительных количествах (70-80%). На

предприятиях ведется ежедневный контроль за количеством этой группы материальных ресурсов.

К группе «В» относят материальные ресурсы, имеющие меньшее значение для производственного процесса, по сравнению с группой «А» (15-20%). Контролируется данная группа - один раз в десять дней.

К группе «С» относят материальные ресурсы, которые по номенклатуре занимают наибольший удельный вес (до 50%). Контроль состояния данной группы товаров не чаще одного раза в месяц [12].

Важное направление организации труда складских работников – это организация и оснащение рабочих мест, необходимым оборудованием, средствами связи и инвентарем; создание безопасных условий труда и уменьшение степени утомляемости сотрудников. Повысить качество работы может помочь мониторинг использования рабочего времени, который осуществляется с помощью хронометража, использования камер видеонаблюдения, фотографирования. Работа руководителя склада - это управление персоналом, обучение персонала, распределение задач между сотрудниками, мотивация сотрудников и получение от людей обратной связи.

Склад обладает определенным преимуществом перед другими подразделениями, так как позволяет отслеживать эффективность управленческих решений. Поэтому складское хозяйство может помочь различным подразделениям привести свою работу в соответствие с общими целями компании [18, 22].

Для складов, принадлежащих торговым и производственным предприятиям, надежный и качественный сервис обеспечивает конкурентное преимущество, которое помогает приобрести и сохранить долю рынка. Кроме того, экономия затрат напрямую увеличивает размер прибыли. При годовом бюджете склада в несколько миллионов, снижение затрат даже на 10% будет существенной цифрой [18, 23].

Таким образом, изучение теоретических основ управления складским хозяйством показывает, что вопросы рациональной организации и

функционирования складского хозяйства являются актуальными на сегодняшний день.

2 Анализ деятельности складского хозяйства ООО «НАТАН»

2.1 Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия

Объектом исследования является ООО «НАТАН». Предприятие как юридическое лицо образовано в 2010 году. Состав и количество учредителей: один человек.

Юридический адрес: Самарская область, г.Тольятти, бульвар Цветной, дом 26, кв. 41; ИНН:6321242901 ОГРН:1106320004680

Фактическое местонахождение предприятия: Самарская область, город Тольятти, проспект Московский, дом 10.

Характеристика основной продукции предприятия: производство, продажа туристического снаряжения для автомобилей, производство и продажа тюнинга для автомобилей (с доставкой по Самарской области, регионам Российской Федерации, а также в 7 стран ближнего и дальнего зарубежья).

В настоящее время предприятие ООО «НАТАН» производит свыше 30 наименований продукции, в том числе: накладки на бамперы; автомобильные боксы; автомобильные палатки; молдинги (накладки) для дверей и органайзеры, адаптированные для автомобилей. Данные виды изделий поставляются на территории Российской Федерации и за рубеж.

Для реализации производственных целей и задач предприятие ООО «НАТАН» осуществляет следующие виды деятельности:

- торгово-закупочная деятельность продукции производственно-технического назначения;
- производство и продажа промышленных товаров;
- посредническая;
- оптовая торговля.

Таблица 2- Основные экономические показатели деятельности ООО «НАТАН» за 2014 -2016 гг.

Показатели	2014г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1. Выручка, тыс. руб.	21045	24711	40225	3666	15514	17,41	62,78
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	3200	4665	6409	1465	1744	45,78	37,39
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	15879	19941	33374	1062	13433	6,69	67,36
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	86	105	442	19	337	22,09	320,95
5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	43	62	386	9	324	20,93	522,58
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	42	51	309	9	258	614,3	505,88
7. Стоимость основных средств, тыс. руб.	263	249	227	-14	-22	-5,32	-8,83
8. Стоимость активов, тыс. руб.	8657	10180	15935	1523	5755	17,59	56,53
9. Собственный капитал, тыс. руб.	64	90	445	26	355	40,63	394,44
10. Заемный капитал, тыс. руб.	9600	10090	15490	490	5400	5,1	53,52
11. Численность ППП, чел.	24	36	40	12	4	50	11,1
12.Производительность труда, тыс. руб.(выручка в пересчете на одного работника) (1/11)	876,9	686,4	1005,6	-190,5	319,2	-21,72	16,5
13. Фондоотдача, руб. (1/7)	80,01	99,24	177,20	19,23	77,96	24,03	78,56
14. Оборачиваемость активов, раз (1/8)	2,4	2,43	2,52	0,03	0,09	1,25	3,70
15. Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли, % (6/9)*100%	52,4	56,60	69,43	4,2	12,83	8,02	22,67
16. Рентабельность продаж, % (4/1)*100%	0,4	0,42	1,09	0,02	0,67	5	159,5 2
17. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения, % (5/(9+10))*100%	0,44	0,60	2,42	0,16	1,82	36,4	303,3 3

18. Затраты на рубль выручки от продажи, $((2 + 3)/1)*100$ коп.	90,66	99,57	98,90	8,91	-0,67	9,83	-0,67
--	-------	-------	-------	------	-------	------	-------

Как видно из представленной таблицы, основные показатели ООО «НАТАН» имеют положительную динамику. Так, темпы роста выручки за 2016 год составили 162,78 %, при этом, рентабельность продаж в сравнении с 2015 годом, в 2016 году повысилась на 259,52%.

Стоимость основных средств понижается до 227 тыс. руб. или на 91,16%. Стоимость активов предприятия повысилась на 156,53% в 2016 году в сравнении с 2015 годом. Оборачиваемость активов составила в 2016 году 2,52 раз, темп роста 103,70%. Собственный капитал в 2016 году составил 445 тыс. руб. При этом, в 2014 году собственный капитал организации составлял 64 тыс. рублей. Относительные изменения собственного капитала - 355 тыс. руб., темпы роста: 494,44%.

Численность персонала также менялась в исследуемый период, постепенно увеличиваясь в 2016 году, по сравнению с 2014 годом на 16 человек. Производительность труда имеет положительную динамику и темпы ее роста составляют 146,5%. Фондоотдача в 2014г. составила 80,01 руб., в 2015г.- 99,24 руб., а в 2016 году составила уже 177,2 рублей. Абсолютные изменения фондоотдачи составили 77,96 руб., а темпы роста в 2016 году- 178,56%.

Рентабельность собственного капитала по чистой прибыли в 2015 году составляла 56,6%, а в 2016 году - уже 69,43%. Рентабельность капитала по прибыли до налогообложения в 2014 году составляла 0,44%, 2015 году - 0,60%, а в 2016 году составляет 2,42%, и имеет также положительную динамику.

«НАТАН» - это самостоятельный хозяйствующий субъект, который учрежден в порядке, установленном Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом "Об обществах с ограниченной

ответственностью", а также иными нормативно-правовыми актами, с целью осуществления хозяйственной деятельности для извлечения прибыли.

Высшим органом управления является один Учредитель, доля которого в установленном капитале составляет 100%.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнителем органом в лице директора, который назначается Учредителем на срок три года и подотчетен Учредителю Общества.

Размер оплаты труда, а также другие виды доходов работников устанавливаются Обществом самостоятельно, в зависимости от профессии, квалификации сотрудников, сложности и условий выполняемой ими работы. Минимальный размер оплаты труда, а также другие виды доходов работников Общества устанавливается законодательными актами Российской Федерации. Организационная структура ООО «НАТАН» в полном объеме изображена на рисунке 1.

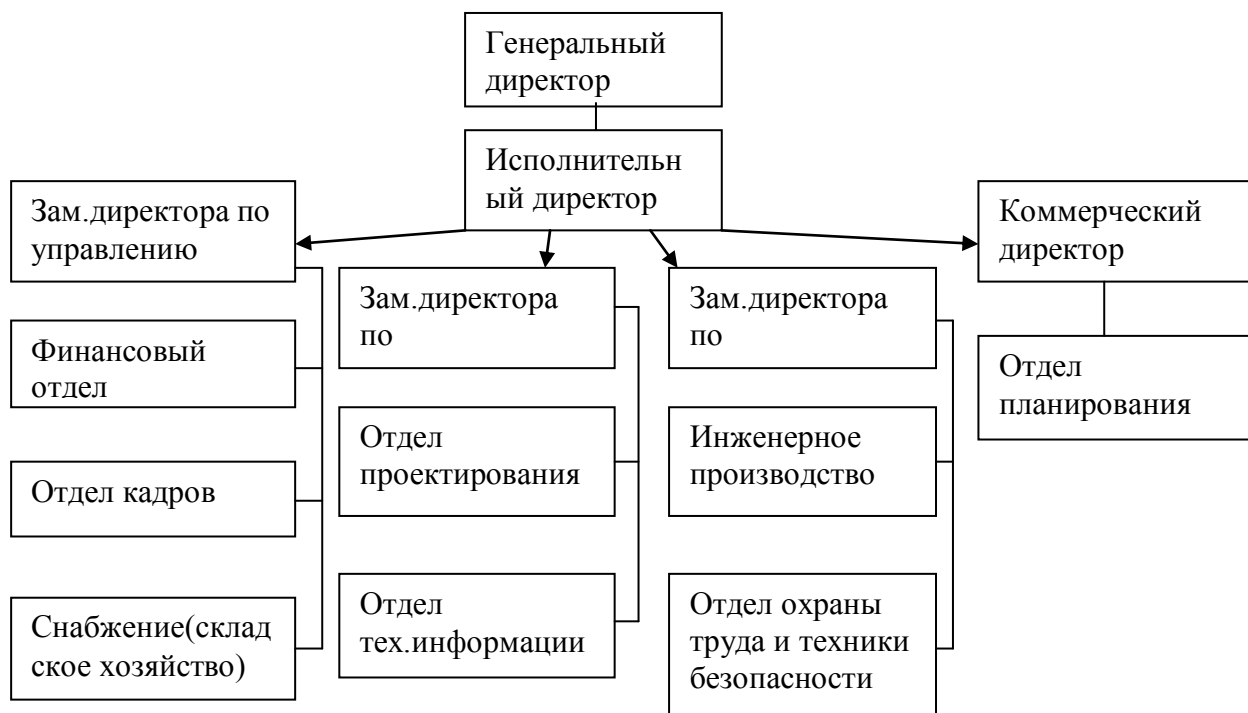


Рисунок 1- Организационная структура ООО «НАТАН»

Персонал отдела продаж занимается исследованием рынка поставщиков, формированием цены на товар, определением потребности в товаре.

Финансовый отдел занимается ведением бухгалтерского учета и начислением заработной платой сотрудникам.

Отдел кадров занимается подбором и учетом кадров, а также выполняет следующие функции: создание эффективной кадровой политики; повышение профессионального уровня сотрудников; контроль системы учета движения персонала; обеспечение безопасных условий труда; обеспечение соблюдения норм трудового законодательства Российской Федерации.

Отдел проектирования разрабатывает новые образцы продукции, изготавливает техническую документацию для внедрения этой продукции в производственный процесс.

Отдел охраны труда был создан недавно. Несколько новых сотрудников проходят профильное обучение.

Основными задачами отдела снабжения является обеспечение производства соответствующими материальными ресурсами, сокращение затрат, связанных с осуществлением складских операций, передача готовой продукции заказчику.

Складское хозяйство на сегодняшний день - важная часть любого предприятия, так как оказывает непосредственное влияние на ход производственных процессов. Практически все материальные ценности ООО «НАТАН» проходят через склад, поэтому он занимает значительную часть территории предприятия.

Темпы производства и реализация продукции ООО «НАТАН» ежегодно растут. В 2016 году они увеличились практически в 2 раза, по сравнению с предыдущим годом. Темпы производства и реализации продукции возрастают практически пропорционально, что говорит об эффективной работе сотрудников отдела планирования.

Таблица 3 - Выполнение плана производства продукции ООО «НАТАН» в 2016 году

Наименование продукции	Объем производства продукции, тыс.руб.			
	план	факт	Абс.откл.,+	% к плану
	П	Ф	Ф-П	(Ф/П)*100
Полиэтиленовая пленка	40.43	43.85	3.42	108.46
Автомобильные компоненты	17.33	21.92	4.60	126.54
Молдинги	19.25	27.90	8.65	144.95
Накладки на бампер	23.10	19.93	-3.17	86.28
Автомобильные палатки	21.18	17.94	-3.24	84.71
Автомобильные органайзеры	28.88	27.90	-0.97	96.63
Накладки салонные	42.35	39.86	-2.49	94.12
ИТОГО:	192.50	199.30	6,80	103.53

Производство продукции за 2016 год, согласно указанным в таблице результатам, превысило запланированные объемы почти по всем наименованиям. Абсолютное отклонение по производству в среднем составляет 6,80 тыс. рублей. Общий план производства перевыполнен на 14,85%. Наблюдается увеличение производства продукции, рассчитанное на повышение спроса по отдельным позициям.

Информация о ритмичности производства ООО «НАТАН» показывает, что наибольшее количество продукции на предприятии произведено в третьем квартале. Это связано с увеличением спроса на продукцию предприятия и оживлением торговли в этот период.

Таблица 4 - Ритмичность работы предприятия в течение 2016 года

Показатели	1 квартал, млн.руб.	2 квартал, млн.руб.	3 квартал, млн.руб.	4 квартал, млн.руб.	Итого за год, млн.руб.	Средний квартальн. объем, млн.руб.
Объем реализации продукции	20,26	27,72	35,25	18,37	101,6	25,4

Среднеквартальный объем реализации продукции составляет 25,4 млн. рублей, что соответствует запланированному нормальному ритму работы производства. В 3 и 4 кварталах на складе находилось наибольшее количество продукции, что создавало определенное напряжение в рабочем процессе.

2.2 Организация складского хозяйства на предприятии

Необходимо учитывать, что реализация функции временного хранения материальных запасов на предприятии ООО «НАТАН» обозначает необходимость проведения работ, направленных на размещение груза, обеспечение необходимых условий для хранения и перевозки груза. Этот процесс чаще происходит путем расформирования одних грузовых партий и формирования других партий грузов, что означает необходимость процесса распаковывания грузов, комплектования новых партий грузов, а также

организации процесса новой упаковки и затаривания. Данными видами работы занимаются заведующий складом, кладовщики и упаковщики.

В ООО «НАТАН» в подчинении заведующего складом находятся четыре сотрудника, взаимодействующие друг с другом в течение рабочего времени.



Рисунок 2 - Организационная структура склада ООО «НАТАН»

Таблица 5 - Исходные данные для анализа эффективности деятельности склада ООО «НАТАН»

Показатель	Ед. измерения	Значение показателя
Объём товаров, проходящих через склад за период времени по i-й товарной группе	руб.	35 000
Коэффициент перевода объёма товаров в денежном выражении к объёму товаров в физическом выражении	руб./м ³ .	583
Грузовая площадь склада	м ²	100
Коэффициент использования грузового объёма склада (нормативный)	-	0,65
Высота хранения товаров на складе	м	3
Объём фактически находящегося на складе товара	м ³	35
Максимальное число накладных за период	ед.	61
Среднее число накладных за несколько аналогичных периодов	ед.	45
Объём товаров, находящихся на складе	м ³	152
Грузовой объём склада	м ³	250
Площадь склада, непосредственно занятая товарами	м ²	225
Общая площадь склада	м ²	185

Продолжение таблицы 5

Масса товаров, хранящихся на складе	т.	94
Коэффициент перевода объёма i-й группы товаров в денежном выражении в объём товаров		0,85
Коэффициент приведения	м ³	0,76
Коэффициент сложности накладной	-	0,63
Норматив по выработке	-	0,85
Количество товаров, переведённых в брак	шт.	120
Сумма ошибок	руб.	36 000
Общая сумма отгрузок	руб.	150 000
Количество позиций, не найденных на складе (но проходящих по базе данных системы учёта товаров на складе);		15
Общее число позиций, хранящихся на складе		45
Общие складские затраты за период времени	руб.	50 000
Грузооборот	м ³	60
Численность складского персонала	чел.	15
Общее количество товаров, хранящихся на складе	руб./мес.	250 000
Суммарный объём поступившего товара за период времени	м ³	55
Суммарная вместимость транспортных средств, использованных для внутренних перемещений за период	м ³	13
Суммарная вместимость транспортных средств, использованных для доставки клиентам	м ³	25
Суммарное расстояние перемещений товара со склада до конечного торгового склада	км	35
Кратчайшее расстояние от центрального распределительного склада до конечного торгового склада	км	58
Норма естественной убыли	руб./мес.	36 000

Исходя из данных таблицы 5, можно провести анализ деятельности склада предприятия ООО «НАТАН». Основные показатели данной деятельности, указаны в таблице 6.

Таблица 6 - Оценка деятельности склада предприятия ООО «НАТАН»

Показатель	Формула	Расчет показателя
Грузооборот склада	$Q_{з.ном} = T_{обор} / C_{ср}$	60
Нормативная вместимость склада	$Q_{м\ норм}^3 = S_{ср} K_{изгон} H_{хр}$	195
Коэффициент неравномерности поступления на склад заказов	$K_n = Q_{max} / Q_{ср}$	1,36
Коэффициент использования грузового объема склада	$K_{осп} = V_{пол} / V_{общ}$	0,608
Коэффициент использования площади склада	$K_s = S_{пол} / S_{ос}$	0,62
Коэффициент грузонапряжённости склада	$K_{зн} = Q_m / S_{тов}$	0,5
Коэффициент порчи товаров на складе	$K_{нт} = H_{брак} / H_{е.у.}$	0,4
Коэффициент ошибок при отгрузках	$K_{ош} = N_{ош} / N_{общ}$	0,23
Коэффициент дисциплины хранения	$K_{дох} = N_{нн} / N_{общ}$	0,33
Себестоимость переработки	$K_{пер} = Q_{з.пер} / Q_{з.ном}$	823
Производительность труда складского персонала	$Q_{пр} = S_{общ} / m$	4
Коэффициент использования грузового объема транспортных средств при доставке товаров клиентам	$K_{изготск} = Q_{прод} / V_{прод}$	4,23

Анализируя полученные данные из таблицы 6, можно сделать вывод о показателях эффективности деятельности склада предприятия ООО «НАТАН».

Коэффициент использования площади склада равен 0,62, это говорит о том, что площадь используется на 62%, это так же говорит о неэффективном использовании склада.

Коэффициент грузонапряжённости склада характеризует загрузку в тоннах 1 м² площади склада в течение года и равен 0,5, что указывает на недостаточно интенсивное использование складских площадей.

Коэффициент порчи товаров на складе равен 0,4, это говорит о существенных проблемах при хранении товаров на складе.

Коэффициент ошибок при отгрузках равен 0,23, что означает, что только в 77% случаев не происходит ошибок при отгрузке товаров.

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие ООО «НАТАН» не в полную мощность использует площадь склада, большое количество времени сотрудники тратят на обработку заказа; происходит много ошибок при отгрузке товара. В третьей главе будут предложены мероприятия по оптимизации складской деятельности предприятия ООО «НАТАН».

В процессе эксплуатации складских помещений и площадей ООО «НАТАН» сталкивается с проблемой технологии складирования, грузопереработки, с недостатками материалов, поэтому актуальным является вопрос оптимизации складских работ и сведения материальных потерь к минимуму.

Для осуществления бесперебойного производственного процесса, а также на случай резкого скачка спроса на складах предприятия создают определенный запас сырья и готовых изделий. Однако без рационального управления количеством и хранением этих запасов ООО «НАТАН» нельзя успешно развиваться.

Склад на территории ООО «НАТАН» - это одно из основных помещений. Кладовщик принимает и хранит товарно-материальные ценности на складе и отгружает их в соответствии с расходными документами; координирует работу водителей, грузчиков склада. Кладовщик должен знать все внутрискладские документы. Склад - это одна из самых значимых частей бизнеса и люди там должны работать образованные.

Погрузочно-разгрузочная техника и оборудование для работы на складе ООО «НАТАН» были закуплены в 2010 году. За период с 2010 года по 2017 год это оборудование и техника постепенно стареют, изнашиваются и порой приходят в негодность. На складе достаточно высокий процент тяжелого физического труда грузчиков и кладовщиков.

Такое нужное направление организации труда складских работников ООО «НАТАН», как оснащение рабочих мест необходимым оборудованием,

средствами связи и инвентарем; создание безопасных условий труда и уменьшение степени утомляемости сотрудников почти не задействовано. Текучесть кадров, отсутствие трудовой дисциплины на складах ООО «НАТАН» - проблема сегодняшнего дня.

Складским хозяйством часто управляет временно назначенный кладовщик или свободный сотрудник отдела снабжения. Поэтому на складе бывают расхождения по количеству хранимых товарно-материальных ценностей, а порой, и серьезные недостатки. Заказанные товары, иногда в спешке или по недосмотру, отправляют по чужому адресу. Не всегда обращается внимание на бракованные узлы и детали.

Комплектование грузов и доставка заказчикам выполняются по графику. Но часто эта работа ведется сверхурочно, не всегда качественно. График отгрузки продукции нарушается и часто выполняется не в полном объеме.

Отчетность на складе ведется, как в электронном виде, так и в бумажном варианте. Регулярно проводится инвентаризация, которую проводят два кладовщика и заведующий складом. Результаты инвентаризаций не всегда оформляются актами. Оформленные акты сохраняются в папках.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления складским хозяйством ООО «НАТАН»

3.1 Основные мероприятия по совершенствованию управления складским хозяйством ООО «НАТАН»

Для совершенствования управления складским хозяйством ООО «НАТАН» можно предложить следующие мероприятия:

1. Приобретение и использование надежного, современного оборудования и техники (погрузчиков, приспособлений, и т.д.).

2. Разработка системы учета товаров и материалов, путем внедрения автоматической системы управления складом, что позволит максимально использовать возможности информационной системы, значительно сократить время и затраты, которые связаны с документооборотом, а также обменом информацией, и т.д.

3. Правильная организация рабочего процесса на складе.

Для успешной реализации первого мероприятия необходимо учесть несколько следующих моментов.

Разумно организованный логистический процесс на складе часто является основой его рентабельности. Поэтому при организации этого процесса необходимо стараться максимально использовать универсальное оборудование, которое облегчает выполнение различных складских операций, сокращает парк подъемных и транспортных машин. Эффективное использование пространства при расстановке и размещении оборудования, позволяет увеличить мощность склада, а также даст возможность использования в работе погрузочно-разгрузочной техники.

Приобретение современной погрузочно-разгрузочной техники (погрузчики, штабелеры, тележки) требует материальных средств. На

основании осмотра имеющейся в наличии техники специальная комиссия должна принять решение о целесообразности ее дальнейшего использования или продаже, а также о закупке новой техники.

Расчёт необходимого количества нового оборудования и погрузочно-разгрузочной техники лучше провести по методике А.М. Гаджинского. При выборе производителя оборудования (лучше делать закупку у одного производителя) учитываются технические характеристики и стоимость техники; условия оплаты, доставки; срок ее эксплуатации; дальнейшее сервисное обслуживание.

Также для ООО «НАТАН» можно предложить использование различного оборудования для перемещения товаров и грузов. Экономический эффект от использования различных видов техники на складе отображен в таблице 7.

Таблица 7 - Использование различных видов техники при перемещении грузов на складе

Погрузочно-разгрузочная техника	Время, при перемещении 200 кг час.	Содержание старой техники, руб./кварт.	Грузоподъемность, кг	Новая техника (с сервисным обслуживанием), руб.
Ручная гидравлическая тележка	1	5000	до 1000	12500
Вилочный погрузчик: «Komatsu»	0,3	35000	1500-2500	350000
Вилочный погрузчик: «Toyota»	0,5	40000	1500-2000	250000

В данной таблице приведены примеры, демонстрирующие разницу в затратах времени на выполнение операций по перемещению груза. При использовании вилочного погрузчика, в сравнении с использованием ручной тележки, время перемещения груза сокращается в 2-2,5 раза. Использование погрузочно-разгрузочной техники дает возможность быстрого перемещения грузов, с существенно меньшими затратами физического труда.

Однако, расходы по содержанию имеющейся в наличии техники на складе ООО «НАТАН» достаточно высокие. Ремонт одной гидравлической тележки обходится 5000 рублей за квартал. Ремонт вилочного погрузчика обходится в 35000-40000 рублей за квартал. Приобретение новых вилочных погрузчиков, с длиной вилок до 300 см, позволит увеличить производительность труда, сократить расходы на ремонт техники (так как 3 года будет проводиться ее сервисное обслуживание).

Каждая единица техники должна быть закреплена за конкретным сотрудником, так как личная ответственность работника многократно повышает срок службы техники. На складе должно быть всё необходимое для содержания и обслуживания техники и складского оборудования: щётки, тряпки, вёдра, инструменты и материалы для смазывания и ухода и т.д. Сотрудники, которые будут работать со сложной техникой, обязаны пройти обучение в учебной организации, получить допуск к данному виду работ.

В процессе реализации второго мероприятия необходимо учитывать, что для ООО «НАТАН» очень важно установить автоматизированное управление складским хозяйством. Это позволит более тщательно контролировать оборудование, качество продукции, сохранность имущества; станет возможным автоматическое формирование мониторинга производительности труда и управления персоналом склада.

На смену работам с бумажными документами, должно прийти автоматизированное управление, которое основано на использовании штрих-

кодов. Использование компьютерных программ, интегрированных счетчиков экономит время и сводит ошибки сотрудников к минимуму.

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) позволяют собирать, анализировать и оценивать информацию и передавать ее из одного пункта в другой. Подобный обмен информационными потоками происходит не только внутри компаний, но также между внешними поставщиками, подрядчиками и покупателями. Для пользователей появляется возможность доступа к информации и принятия деловых решений в режиме реального времени [10].

Также появляется возможность отслеживать груз и просматривать его состояние при помощи персональной информации, например, номера бланка на заказ, заказа на покупку или транспортной накладной [10].

При автоматическом формировании мониторинга производительности и управления можно провести мониторинг всех складских операций и затем выделить любые отклонения от ожидаемого и планового показателей.

Всесторонне владеть информацией необходимо на каждом уровне и этапе цепочки поставок. Развитие как операционных систем ИКТ, так и вычислительной мощности облегчает и удешевляет получение информации. Как правило, использование ИКТ снижает издержки, а это означает, что при надлежащем их использовании, можно значительно увеличить прибыли.

Благодаря автоматизации движение сырья на складе больше не является в основном ручной операцией, а включает автоматизированное хранение и поиск товара, а контроль над всеми операциями производится при помощи системы управления складом (СУС).

Заказ может отслеживаться в процессе его выполнения, а также проведения платежа при помощи электронного обмена данными. Управление запасами и система обработки повторных заказов также может быть полностью автоматизирована. При использовании СУС происходит управление автомобильным парком, автоматическая разработка маршрута.

Внедрение предлагаемой автоматизированной СУС для ООО «НАТАН» позволит достичь следующих преимуществ: совершенствование контроля за уровнем складских запасов; повышение уровня производительности складского хозяйства; улучшение управленческой отчетности на складе.

В таблице 8 представлены некоторые виды деятельности, которые могут быть выполнены с использованием системы управления складом.

Таблица 8 - Виды деятельности, которые может выполнять СУС

Вид деятельности	Некоторые возможные характеристики СУС
Приемка	Автоматическая проверка товара при помощи считывания штрих-кода
	Безбумажность
Хранение	Наличие зоны промежуточного хранения
	Определение местоположения товара автоматически, что дает экономию пространства
Отборка	Определение приоритетности при выпуске продукции
	Определение приоритетности при движении товара
	Подтверждение отбора в режиме реального времени
	Активация пополнения запасов автоматически
Отправка	Упорядочивание и предварительное планирование загрузки
	Проверка при считывании штрих-кода, происходящая автоматически
	Безбумажность

Каждый вид складских работ подвергается контролю посредством автоматизированного сбора данных. Автоматизированный сбор данных

позволяют осуществлять «встроенные» перекрестные и контрольные проверки, которые автоматически предотвращают ошибки. Для данного предприятия можно предложить использовать модуль программы «Галактика-Склад».

На складе ООО «НАТАН» нужно установить одно рабочее место для диспетчера, на основании одного компьютера с установленной программой «Галактика-Склад».

Для установки рассматриваемого комплекса «Галактика-Склад» необходим персональный компьютер со следующими техническими характеристиками:

- операционная система Windows;
- среда пользователя;
- офисный стандартный набор необходимых программ;
- любой антивирус с настройками на обязательные автоматические проверки жестких дисков, ежедневно по 2 раза в день – в начале и в конце рабочего дня;
- запускной сервер сетевых программ, типа «Гарант», «1С- бухгалтерия», «Консультант Плюс».

Программа «Галактика-Склад» имеет мощный информационный контур логистики, непосредственно сосредотачивая на себе весь современный модуль складского учета.

Раздел «Складской учет» предназначен для управления размещения, хранения имеющихся материальных запасов на складе. Функции данного модуля ориентированы, в первую очередь, на работников складского хозяйства и бухгалтерии, что даст возможность эффективно решать следующие задачи:

- прием товара по накладным с учетом автоматизированного распределения по складам, а также формирования приходных складских ордеров;
- распределение поступивших продуктов по ячейкам хранения;

- проведение инвентаризации и учет выявленных несоответствий путем формирования актов о недостатке, об излишках;
- организация перемещения внутреннего складского помещения;
- формирование расходных складских ордеров при отпуске продукции.

Рассмотрим характеристику всех операций, которые могут протекать на складе ООО «НАТАН», с использованием возможностей автоматизированного программного продукта «Галактика-Склад».

Информация о полученных на склад грузах в приходные документы должна вводиться из справочника «Товары», в котором содержатся следующие сведения: наименование груза, имеющиеся единицы измерения, габаритные размеры, объем, вес, генерация штрих-кода.

Весь склад разделяется на произвольное количество стеллажей, которые называются ячейками. Любая ячейка получает собственный штрих-код, определенный набор параметров (объемом, размерами, координатами выхода, высотой над уровнем пола и т. д.), что позволяет размещать грузы по ячейкам как в ручном, так и в автоматизированном режиме.

«Галактика-Склад» имеет собственные «Наборы правил размещения». Диспетчер самостоятельно выбирает набор правил, порядок их применения, в соответствии с которыми происходит размещение груза по ячейкам, соответствующим размеру груза. На этом основании продукция может быть определена или в первую свободную ячейку, или в ячейку хранения однотипного груза, или в ближайшую к выходу ячейку.

Размещение грузов на складе производится работниками склада, по полученной инструкции, в которой указаны номера ячеек, а также грузы, которые в них следует доставить.

Выдача грузов со склада происходит с помощью определения номеров ячеек, определенных для изъятия нужного груза. Это производится как в автоматическом, так и в ручном режиме при заполнении расходных документов. Увеличивается скорость товарооборота, появляется возможность

максимального уменьшения количества персонала, а также предотвращаются попытки хищения продукции и т.д.

С применением автоматизированной системы «Галактика-Склад» все операции, которые протекают на складе, могут быть документально оформлены и упорядочены. Информационный поток на складе станет постоянным, не будет прерван ни на одном из этапов. Таким образом, становится возможным постоянно следить за движением и потока (уровень прихода, расхода, внутреннего перемещения продуктов).

Для реализации третьей очереди мероприятий потребуется приложить много усилий как рядовым сотрудникам, так и руководству ООО «НАТАН».

Недостаточная эффективность работы склада на предприятии обусловлена в том числе и недостаточной организацией рабочего процесса. В первую очередь, на складе должен быть опытный и эффективный руководитель, знакомый со складской логистикой, уверенный пользователь ПК и ПО для автоматизации процессов.

Операторы, грузчики, кладовщики должны иметь образование и определенные профессиональные навыки, быть людьми опытными и ответственными. На должность заведующего складом или заместителя лучше всего набирать людей с высшим образованием по специальности "Логистика" и "Бухгалтерский учет" и опытом работы в данной области.

Нужно сочетать моральные и материальные стимулы для более качественной работы персонала. Можно ввести систему штрафов за опоздания, нарушения дисциплины, задержки при отгрузке и так далее. Соответственно, если сотрудник не допускает нарушений, его желательно поощрить премией, выбрать в конце месяца лучшего сотрудника, объявить благодарность и т. д. Кроме того, система премиальных должна быть основана на увеличении товарооборота. В периоды интенсивной торговли, когда нагрузка на людей увеличивается, следует увеличивать и премию, рассчитав необходимые коэффициенты, например, от числа отгрузок, поступлений товара и внеплановых инвентаризаций.

Оптимизация использования пространства внутри склада (размещение необходимого количества стеллажей, полок, удобство доступа к ним) повышает качество и снижает затраты по функционированию склада.

Как правило, большую часть времени кладовщик тратит на поиск нужного товара или материала. Для увеличения эффективности работы следует составить план размещения товарно-материальных ценностей и следить за его соблюдением. Картина расположения товаров на складе должна быть понятной и доступной. Стеллажи для хранения товаров и грузов должны быть подписаны. Места под проходы и проезд техники должны быть минимальны, но обеспечивать нормальную, быструю и безопасную работу.

Прежде чем начать разгрузку автомашины необходимо произвести сверку номеров пломб с номерами, указанными в сопроводительных документах. Проверить их целостность, правильность пломбирования. Осмотреть транспортное средство на предмет неисправности (разрыв тента, нарушение шнуровки). Удобнее вести разгрузку, с одновременным занесением товара в реестр и контролем по количеству, качеству.

Работа склада должна соответствовать примерному плану. Если планируется большое число отгрузок на завтрашний день, то необходимо сегодня, заранее, подготовить к этому товар, а к предстоящему поступлению груза - заранее подготовить свободное место. Нельзя отпускать груз без сопроводительных документов.

Если продукция повредилась в процессе отгрузки, то ее надо сразу заменить - возврат от клиента неизбежен, но обойдётся дороже. По завершению погрузки машина пломбируется, согласно установленному регламенту.

Пересортицы и недостачи - едва ли не самые большие проблемы каждого склада. Существуют эти проблемы и в ООО «НАТАН». Сохранность ТМЦ могут обеспечить: система видеонаблюдения, частые инвентаризации и материальная ответственность сотрудников.

Текущие операции по складу (прием товара, отгрузка, внутреннее перемещение) должны производиться под личную подпись конкретного

сотрудника. Руководитель склада должен иметь доступ к отчетам по материальным остаткам и ведомостям по перемещениям. В конце рабочего дня все бумаги помещаются на хранение в сейф, и в случае необходимости извлекаются.

Особое внимание следует обращать на ведение документации. Ведомости, отчеты, акты приема-передачи, информация о внутренних перемещениях грузов должны быть в папках, сложены по датам, заполнены без ошибок и исправлений.

Регулярная инвентаризация - залог хорошей работы склада. Иногда проводятся внеплановые инвентаризации, для проверки эффективной работы заведующего складом.

3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Расчеты по затратам, необходимым для установки оборудования, программного обеспечения автоматического комплекса управления складским хозяйством «Галактика-Склад» представлены в таблице 9.

Данные, представленные в таблице, наглядно демонстрируют перечень и стоимость расходных и комплектующих материалов, которые необходимы для эксплуатации оборудования, исходя из расчета - на один год, в расчете на одно рабочее место, для внедрения проекта автоматизации управления складским хозяйством в ООО «НАТАН». Материалы можно заказать в интернете или купить в магазине «Ситилинк». Расходы по приобретению лицензии для установки вышеуказанной СУС составят 19052 рубля. Один раз в квартал нужно будет проводить техническую поддержку программного обеспечения СУС, что в год составит 69320 рублей. Обучение двух сотрудников в течение двух месяцев обойдется предприятию 15000 рублей.

Таким образом, совокупные расходы ООО «НАТАН» по установке автоматического комплекса управления складским хозяйством «Галактика-Склад» составят за один год 200509 рублей.

Таблица 9 - Затраты на оборудование для автоматизации управления складским хозяйством ООО «НАТАН», в расчете на одно рабочее место

Наименование	Количество, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Компьютер	1	44530	44530
Программное обеспечение «Галактика-Склад»	1	8820	8820
Терминал для сбора данных	1	20845	20845
Принтер для нанесения штрих-кода	1	11650	11650
Комплект чистящих карт для принтера	1	4708	4708
Термические этикетки 30x20 (2000 шт./р.)	2	183	366
Тонер- картридж	3	406	1218
Дополнительные затраты по доставке, установке и настройке оборудования	-	-	5000
Итого	-	-	97137

В таблице 9 представлен расчет экономии рабочего времени и денежных средств, в результате внедрении СУС «Галактика-Склад»

Таблица 10 - Расчет экономии рабочего времени и денежных средств, в результате внедрении СУС «Галактика-Склад»

Складские операции	Время, мин.			Высвобожденные денежные средства после внедрения СУС, руб.		
	До внедрения СУС	После внедрения СУС	Экономия после внедрения СУС	За день	За месяц	За год
Приемка ТМЦ	90	20	60	93,8	1876	22512
Складирование	70	10	60	93,8	1876	22512
Подбор заказов	90	30	60	93,8	1876	22512
Комплектация заказов	100	30	70	109,2	2184	26208
Пополнение запасов	120	20	100	156	3120	37440
Погрузка	100	100	-	-	-	-
Управление запасами	60	20	40	62,4	1248	14976
Планирование работ	70	10	60	93,8	1876	22512
Управление хранением	40	10	30	46,9	938	11256
Управление персоналом	90	10	80	124,8	2496	29952
Инвентаризация	120	20	100	156	3120	37440
Формирование отчетности	40	10	30	46,9	938	11256
Итого:	990	290	700	1077,4	21548	258576

Полученные расчеты показывают, что в течение одного рабочего дня на складские операции до внедрения СУС сотрудники склада тратили 990 минут рабочего времени, а после внедрения временные затраты- 290 минут. Экономия рабочего времени составит 700 минут или 70,7%. Экономия денежных средств, при этом составит 1077,4 рубля в день, или 21548 рублей в месяц, или 258576 рублей в год.

Таблица 11 - Расчет расходов по внедрению системы управления складским хозяйством «Галактика-Склад»

Расходы	1 квартал, руб.	2 квартал, руб.	3 квартал, руб.	4 квартал, руб.	Итого, в год руб.
Установка СУС, техобслуживание	17330	116189	17330	17330	168179
Обучение сотрудников	7500	7500	-	-	15000
Итого:	24830	123689	17330	17330	183179

При сравнении затрат по установке и использованию автоматического комплекса управления складским хозяйством «Галактика-Склад», которые могут составить один год 183179 рублей, и экономии денежных средств за год, которая составляет 258576 рублей, видно, что экономия средств за один год – 75397 рублей. Затраты по СУС окупятся предприятием за пять месяцев.

Внедрение автоматизированной программы «Галактика-Склад» позволяет сократить время отдельных складских операций (поиск и отбор ТМЦ, документальное оформление отобранных ТМЦ, расчет потребности склада в необходимых ТМЦ) вдвое. Данная система дает возможность отслеживать все движения материальных ресурсов, их сохранность, а также помогает значительно сократить время погрузочно-разгрузочных работ и, как следствие,

сокращает возможный простой всего производственного процесса предприятия ООО «НАТАН».

Данный рассмотренный и разработанный проект планируется полностью внедрить в работу склада ООО «НАТАН» на протяжении трех месяцев летнего периода 2017 года. Указанные сроки, позволяют установить программы в полном объеме, а также наладить и настроить оборудование, грамотно заполнить информационную базу, подготовить штрих - коды, а также обучить сотрудников новым приемам работы.

Заключение

Складское хозяйство – это склад или совокупность нескольких складов, вместе с обслуживающей их инфраструктурой.

Главное назначение складского хозяйства – обеспечение концентрации продукции, торговых запасов, их хранение, а также обеспечение ритмичного и бесперебойного выполнения заказов и требований потребителей.

Совокупность работ, которые выполняются в различных складских хозяйствах, приблизительно одинаковая, а именно:

- временное размещение, хранение продукции и материальных запасов;
- преобразование материального потока;
- обеспечение процесса логистического сервиса в системе обслуживания.

Наличие входного потока ведет к необходимости разгрузки транспорта, проверке количества и качества принимаемого груза. Выходной поток включает наличие погрузочного транспорта, а внутренний поток диктует необходимость перемещения груза непосредственно внутри склада.

Несмотря на все нововведения в электронной торговле, интегрированных цепочках поставок, налаженную обратную связь с потребителем, логистическая цепочка, соединяющая производство с конечными потребителями, никогда не будет настолько хорошо организована, чтобы исключить складское хранение.

Способность складских операций быстро адаптироваться к изменениям, путем оптимизации технологического процесса, выбора наиболее современных стеллажных систем и подъемно-транспортного оборудования, систем обработки товаров и размещения оборудования - рассматривается как ключ к успеху работы складского хозяйства.

Расходы по складским операциям, затратам по содержанию складов, складскую обработку составляют 2-5% от суммы продаж предприятия. Необходимо регулярно проводить анализ работы склада - это постоянный анализ заказов, движения товарных позиций, планирование работ для выявления предпосылок появления проблем и возможностей улучшения работы

склада. Далее, следует использовать опыт передовых достижений компаний и отдельных специалистов для повышения эффективности работы, а также для оценки возможных инвестиций в новое складское оборудование и информационные системы. После этого наступает период инноваций - изменение складских процессов, путем максимального сокращения или упрощения выполняемой работы [12].

Складские операции можно упростить и улучшить, вовлекая персонал в процесс изменений на складе, используя постановку коллективных и индивидуальных целей в работе, внедряя новшества в каждом виде ручного труда на складе [45, 22].

Таким образом, на основании исследования, проведенного в данной работе, можно утверждать, что ООО «НАТАН» на сегодняшний день - конкурентоспособное предприятие, на котором рационально и эффективно используются производственные и складские площади, создаются необходимые организационные и технические условия для комплектации грузов, концентрации, распределения и отгрузки продукции, а также для доставки продукции заказчику.

Для более успешной коммерческой деятельности ООО «НАТАН» необходима оптимизация складских процессов, разработка и внедрение систем управления складами, инвестиции в новое оборудование.

Список используемой литературы

- 1 Альбеков А.У. Логистика коммерции / А.У. Альбеков. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. 512 с.
- 2 Аникин Б.А. Коммерческая логистика. Учебник / Б.А. Аникин, А.П. Тяпухин. - М. : Проспект, 2017. 432 с.
- 3 Аникин Б.А. Управление цепями поставок. Теория и практика. Учебник / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. - М. : Проспект, 2017. 216с.
- 4 Аникин Б.А. Логистика. Учебное пособие для бакалавров / Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. - М. : Проспект, 2017. 488с.
- 5 Афонин А.М. Промышленная логистика. Учебное пособие / А.М. Афонин, А.Н. Петрова, Ю.Н. Царегородцев. - М. : Форум, 2017. 304с.
- 6 Басовский Л. Е. Маркетинг : учебное пособие / Л. Е. Басовский . - М. : ИНФРА-М, 2015. 134 с.
- 7 Бауэрсокс Доналд Дж Логистика. Интегрированная цепь поставок / Доналд Дж Бауэрсокс. 2-е издание, - М. : Олимп-Бизнес, 2017. 640с.
- 8 Брайан Трейси Как управляют лучшие/ Брайан Трейси . - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 256с.
- 9 Волгин В.В. Логистика хранения товаров / В.В. Волгин. 3-е издание - М. : Дашков и Ко, 2014. 368 с.
- 10 Волгин В.В. Склад: организация, управление, логистика / В.В. Волгин. - М. : Дашков и Ко, 2013. 732 с.
- 11 Вуд Доналд Ф. Современная логистика / Доналд Ф. Вуд, Пол Р. Мэрфи-младший. 8-е издание, - М. : Диалектика/Вильямс, 2016. 720с.
- 12 Гаджинский А.М. Логистические решения в области складирования / А.М. Гаджинский. - М.: ТК Велби, 2015. 122 с.

13 Гаджинский А.М. Современный склад. Организация, технологии, управление и логистика / А.М. Гаджинский.- М. : ТК Велби, 2014. 176 с.

14 Григорьев М.Н. Логистика. Краткий курс лекций / М.Н. Григорьев, С.А. Уварова. - М. : Юрайт, 2016. 207с.

14 Дрогомирецкий И.И. Планирование на предприятии. Конспект лекций/ И.И. Дрогомирецкий, Е.Л. Кантор, Г.А. Маховикова. - М. : Юрайт, 2015. 140с.

15 Журавлев П.В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. - М. : Экзамен, 2014. 448с.

16 Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М. : Дело, 2015. 256 с.

17 Ицхак Калдерон Адизес Как преодолеть кризисы менеджмента / Ицхак Калдерон Адизес. - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 320с.

18. Йерун Питер ван ден Берг Склад как конкурентное преимущество. Что делать, чтобы стать лучшим / Йерун Питер ван ден Берг, - М. : Альпина Паблишер, 2016. 336с.

19 Карпова С.В. Логистика: практикум для бакалавров. Учебное пособие / С.В. Карпова, И.М. Синяева, В.В. Панюкова, В.В. Синяев. - М. : ИНФРА-М, Вузовский учебник, 2017. 139с.

20 Кибанов А.Я. Формирование системы управления / А.Я. Кибанов, Д.К.Захаров. - М. : ГАУ, 2014. 325 с.

21 Каменев Н.Г. Логистика. Учебное пособие / Н.Г. Каменев. - М. ; КУРС, 2016. 202с.

22 Китов А.И. Психология хозяйственного управления / А.И. Китов. - М. : Профиздат, 2013. 289 с.

- 23 Китов А.И. Экономическая психология / А.И. Китов. - М. : Экономика, 2016. 217 с.
- 24 Козлов Е. Автоматизация складов: размер важнее содержания / Е. Козлов. - М. : Экономика, 2014. 365с.
- 25 Костина Г.П. Основы коммерческой логистики: учебное пособие / Г.П. Костина. - М. : Просвещение, 2013. 120 с.
- 26 Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. - М.: Дело, 2013. 285 с.
- 27 Маликов О.Б. Склады и грузовые терминалы / О.Б. Маликов.- СПб. : Бизнес-пресса, 2016. 560 с.
- 28 Николайчук В.Е. Логистический менеджмент. Учебник / В.Е. Николайчук. 2-е издание, - М. : Дашков и Ко, 2013. 980 с.
- 29 Нагапетьянц Н.А. Коммерческая логистика. Учебное пособие / Н.А. Нагапетьянц. - М. : ИНФРА-М, 2017. 253с.
- 30 Носов А.Л. Логистика .Учебное пособие / А.Л. Носов. - М. : Инфра-М, Магистр, 2016. 184с.
- 31 Патрушев В.Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени / В.Д. Патрушев. - М. : Наука, 2015. 265 с.
- 32 Пашков А.К. Складское хозяйство и складские работы / А.К. Пашков. - М. : Академкнига, 2014. 336 с.
- 33 Рачковская И.А. Логистика. Учебное пособие / И.А. Рачковская. - М. : Проспект, 2017. 224с.
- 34 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Г.В. Савицкая. 6-е издание, переработанное и дополненное, - М. : Новое знание, 2013. 704 с.

35 Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / Р.В.Савкина. - М. : Дашков и Ко, 2015. 320с.

36 Савицкая Г.Е. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.Е. Савицкая. - М. : ИНФРА-М, 2016. 382 с.

37 Сергеев В.И. Корпоративная логистика в вопросах и ответах / В.И. Сергеев. - М. : ИНФРА-М, 2015. 634 с.

38 Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С.Д. Синк. - М. : Прогресс, 2014. 246с.

39 Старченко Виктор Логистика. Эрогенные зоны / Виктор Старченко. - М. : Феникс, 2014. 190с.

40 Сярдова О.М. Логистика: учебное пособие / О.М. Сярдова. – Тольятти : ТГУ, 2013. 136с.

41 Травин В.В. Управление человеческими ресурсами / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М. : Издательский дом ДЕЛО, 2014. 158 с.

42 Травин В.В. Подготовка и реализация управленческих решений / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М. : Издательский дом ДЕЛО, 2014. 112 с.

43 Тяпухин А.П. Логистика: учебник для бакалавров / А.П.Тяпухин. - М. : Юрайт, 2013. 432 с.

44 Фаткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. Учебник / Л.В. Фаткин, Ф.М. Русинов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 246 с.

45 Фразелли Эдвард Мировые стандарты складской логистики/ Эдвард Фразелли. 2-е издание, - М. : Альпина Паблишер, 2017. 336с.

46 Фредерик Лалу Открывая организации будущего / Фредерик Лалу - М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. 432с.

47 Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. 361 с.

48 Шеремет А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник / А. Д. Шеремет. издание дополненное и исправленное - М. : ИНФРА-М, 2014. 317с.

49 Шишкин А.К. Учет, анализ, аудит на предприятии. Учебное пособие / под ред. А.К. Шишкина. - М. : Аудит, ЮНИТИ, 2017. 192 с.

50 Янковская В.В. Планирование на предприятии: Учебник/ В.В. Янковская. - М. : ИНФРА-М, 2013. 425с.

51 Дорофеева Л.И. Менеджмент [Электронный ресурс]. URL: <http://litru.ru/book/?p=138177> (дата обращения: 03.04.2017).

52 Майкл Джордж Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. [Электронныйресурс].URL:http://thelib.ru/books/maykl_dzhordzh/berezhlivoe_proizvodstvo_shest_sigm_v_sfere_uslug_kak_skorost_berezhlivogo_proizvodstva_i_kachestvo_shesti_sigm_pomogayut_overshenstvovaniyu_biznesa-read.html (дата обращения: 03.04.2017).

53 Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов [Электронный ресурс]. URL: <http://big-library.info/?act=read&book=9031> (дата обращения: 03.04.2017).