

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

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
«Управление инновациями и маркетинг»
(кафедра)

38.03.06 «Торговое дело»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование процессов управления сбытовыми
запасами (на примере предприятия ООО «Ресурс - Логистика»)

Студент (-ка)

Е.Е. Шульга

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

В.Ю. Моисеева

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

(личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

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

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой д.т.н., доцент, Д.В. Антипов

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

(личная подпись)

« _____ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил Шульга Е.Е.

Тема работы: Совершенствование управления сбытовыми запасами (на примере ООО «Ресурс-Логистика»)

Научный руководитель: В.Ю. Моисеева

Цель исследования – обоснование рационального варианта системы управления запасами на предприятии ООО «Ресурс-Логистика».

Объект исследования - ООО «Ресурс-Логистика», основным видом деятельности которого является оказание услуг по грузоперевозкам по России и СНГ, второстепенные направления деятельности ООО «Ресурс-Логистика» услуги временного хранения грузов, хранение и распределение товаров поставщиков.

Методы исследования: методы сравнительного анализа, синтеза, статистические методы обработки данных, прогнозирование.

Границы исследования - 2015-2016 г.г.

Краткие выводы по работе. Организация работы управления сбытовыми запасами в логистической компании является составной частью продуктивной работы предприятия. В связи с этим возрастает значение его продвижения. От успешности продвижения зависит эффективность работы склада, что позволяет добиться максимально уровня запасов, определения размера заказа, четкого понимания, когда нужно сделать очередной заказ, а это обеспечивает положительную производительность компании. Данный факт обосновал актуальность выбора темы бакалаврской работы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2, 3.3 могут быть использованы специалистами ООО «Ресурс-Логистика» в практической деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 30 источников. Общий объем работы – 71 страница машинописного текста.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты управления сбытовыми запасами транспортного предприятия.....	7
1.1 Понятие и структура запасов предприятия	7
1.2 Понятие и особенности управления сбытовыми запасами транспортного предприятия	14
1.3 Современные подходы к управлению сбытовыми запасами транспортного предприятия	16
2 Анализ системы управления снабжением и сбытовыми запасами транспортной компании ООО «Ресурс - Логистика».....	18
2.1 Общая характеристика транспортной компании ООО «Ресурс - Логистика»	18
2.2 Анализ основных техника – экономических показателей транспортной компании ООО «Ресурс - Логистика»	23
2.3.Анализ эффективности управления сбытовыми запасами ООО «Ресурс - Логистика»	29
3.Рекомендации по совершенствованию управления сбытовыми запасами транспортной компании ООО «Ресурс - Логистика».....	33
3.1. Мероприятие по механизации склада и созданию новой системы размещения запасов компании ООО «Ресурс - Логистика»	33
3.2 Мероприятия по обеспечению поддержания оптимального объема запаса и повышению скорости товарного оборота	40
3.3 Мероприятия по внедрению КРІ и АВС – анализа	44
3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий	52
Заключение	61
Список литературы	64
Приложения	63

Введение

Понятие материального запаса – является одним из ключевых понятий в логистике. Между созданием запасов и расходами существует непосредственная связь, так как с помощью рационального управления запасами налаживается процесс, характеризующийся бесперебойностью производственного и торгового процесса в условиях минимальных расходов на их содержание.

Успешность деятельности предприятия зависит от условий, среди которых на первый план выходят состояние и эффективность использования производственных запасов, являющихся самой значимой частью оборотного капитала. Новые условия их организации определяются ростом рыночных отношений. Кризисные явления выступают рычагом воздействия на предприятия, посредством чего они вынуждены пересматривать и изменять свою политику в области производственных запасов, углубляться в проблемы эффективности их использования и организовывать поиски новых источников пополнения.

Актуальность темы данной работы заключается в том, что сбытовая деятельность коммерческого предприятия является важной составляющей его функционирования в условиях современной рыночной экономики. Успешная сбытовая деятельность напрямую повышает конкурентоспособность самого предприятия.

На сегодняшний день, особенно в странах, с высоким уровнем рыночной экономики, теория запасов интенсивно развивается, что так же обуславливает актуальность данной темы.

Целью данной работы является: обоснование рационального варианта системы управления запасами и разработка мероприятий по совершенствованию организации сбытовой деятельности.

Для достижения цели исследования поставлены следующие задачи:

- 1) выявить сущность и содержание управления запасами;
- 2) определить сущность формирования организации сбытовой деятельности
- 3) рассмотреть системы управления запасами;
- 4) дать общую характеристику исследуемому предприятию и провести анализ организации управления предприятием;
- 5) дать сравнительную оценку деятельности склада рассматриваемой организации;
- 6) сделать выводы о совершенствовании управления запасов;
- 7) предложить мероприятия по совершенствованию управления сбытовыми запасами.

1 Теоретические аспекты управления сбытовыми запасами транспортного предприятия

1.1 Понятие и структура запасов предприятия

Если рассматривать запас как процесс, происходящий, в работе логистических систем и цепей поставок, то его можно охарактеризовать как продукты товарно-материального характера, стоящие в очереди на использование. Запас — это совокупность того, что приготовлено и собрано предприятием для последующего потребления [6, с. 36].

Все предприятия производства, розничные торговые компании, оптовые компании, логистические посредники и операторы и другие организации обладают запасами, обеспечивающие товарно-материальными ценностями как основную, так и вспомогательную деятельность.

Детализация принимаемых решений в сфере управления запасами и готовой продукции осуществляется при помощи широкого ряда классификаций запаса.

Сырье, материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия, стабильные по своему натурально-вещественному составу, определяются как производственные запасы. При вступлении материалов в производство учитывается их количественное соотношение, которое регламентируется нормами расхода, из чего вытекает взаимозависимость их запасов и необходимость формирования установленных пропорций. Данные действия помогают избежать ситуаций образования некомплектных излишков одних материалов в условиях недостатка других.

Для незавершенного производства характерно формирование запасов из материалов и полуфабрикатов в виде незаконченной продукции, подвергшихся обработке и находящихся в производственных цехах. Отсутствие маневренности, зависимость от постоянного технического воздействия и низкая вероятность продажи таких запасов служат причинами, по которым управление подобным производством осуществляется

техническими и производственными службами организаций, а не коммерческими.

Производители формируют сбытовые запасы из готовой продукции в выпускающих цехах или уже хранящейся на складах. Процессы образования и управления такими запасами predeterminedены технологией, так как они выступают в роли продолжения производственных запасов с точки зрения их развития. Однако, в то же время это и товар, предназначенный для рынка, в соответствии с этим планирование как самих сбытовых запасов, так и сбыта в целом подразумевает обязательный учет рыночных факторов [7, с. 28].

Необходимым учетным фактором является определение каналов сбыта. Так Филип Котлер в своей книге «Основы Маркетинга» говорит о том, что «Большинство производителей предлагают свои товары рынку через посредников. Каждый из них стремится сформировать собственный канал распределения.

Канал распределения - совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то другому право собственности на конкретный товар или услугу на их пути от производителя к потребителю.

Канал распределения - это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителям. Благодаря ему устраняются длительные разрывы во времени, месте и праве собственности, отделяющие товары и услуги от тех, кто хотел бы ими воспользоваться. Члены канала распределения выполняют ряд очень важных функций.

Исследовательская работа - сбор информации, необходимой для планирования и облегчения обмена.

Стимулирование сбыта - создание и распространение увещательных коммуникаций о товаре.

Установление контактов - налаживание и поддержание связи с потенциальными покупателями.

Приспособление товара - подгонка товара под требования покупателей. Это касается таких видов деятельности, как производство, сортировка, монтаж и упаковка.

Проведение переговоров - попытки согласования цен и прочих условий для последующего осуществления акта передачи собственности или владения.

Организация товародвижения - транспортировка и складирование товара.

Финансирование - изыскание и использование средств для покрытия издержек по функционированию канала.

Принятие риска - принятие на себя ответственности за функционирование канала.»[21, с 327].

На том или ином этапе движения от первичного источника сырья до конечного потребителя материальный поток может формироваться в виде запасов, управление которыми на каждом определенном участке обладает собственной спецификой.

Существует два основных вида запасов, создающихся во время превращения сырья в готовый продукт и его дальнейшего движения до конечного потребителя, они представлены на рисунке 1.1.

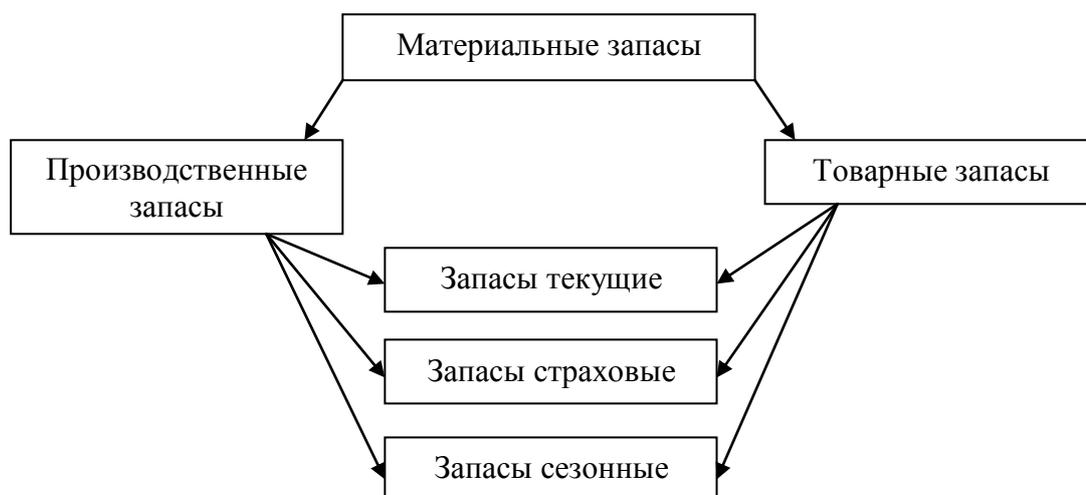


Рисунок 1.1 Основные виды материальных запасов

Наибольшая часть оборотных средств предприятия формируется из материальных запасов или продукции, ожидающей потребления. В связи с этим выявляются некоторые риски при нерациональном управлении запасами: «заморозка» денежного капитала, который был вложен в создание запасов, срыв выполнения производственной программы или ее изменение. Исходя из этого, в современных условиях острого дефицита «живых» денег на счетах отдельных организаций, на первый план выходит проблема оптимизации управления материальными запасами на складах, что подразумевает создание необходимого минимума.

Рациональное управление запасами включает в себя:

- определение максимально желаемого уровня запасов;
- уровня запасов, при достижении которого, надо делать следующий заказ;
- минимального уровня запасов на складе, необходимого для предотвращения дефицита при непредвиденных обстоятельствах;
- определение частоты и объемов заказов, на обозначенный отрезок времени;

Становится понятно, что универсальной системы управления для всей номенклатуры запасов нет, поскольку на складе присутствуют товары или предметы труда, имеющие как большой спрос, так и малый.

Одновременно с этим существуют товары, пользующиеся практически постоянным спросом, а другие, в противовес первым, переменным [9, с. 203].

Рассмотрим понятие материальных запасов, являющееся одним из ключевых в логистике.

Общеизвестная формулировка гласит: материальные запасы - это находящиеся на разных стадиях производства и обращения продукция производственно-технического назначения, изделия народного потребления и другие товары, ожидающие вступления в процесс личного или

производственного потребления [13]. Следовательно, запасы, можно охарактеризовать как форму материального потока, лишенного подвижности.

При этом время, как второй параметр, не ограничивается фиксацией места нахождения запасов. Изучение запаса с точки зрения постоянно меняющегося во времени объекта, изменяющего пространственное положение при преобразовании из одного вида в другой — особенность логистики запасов.

Товарные запасы подразделяются на:

- производственные запасы;
- товарные запасы.

В свою очередь эти вид запасов можно разделить на:

- сезонные;
- текущие;
- страховые.

Сезонные запасы – это запасы материальных ресурсов и готовой продукции, создаваемые и поддерживаемые при явно выраженных сезонных колебаниях спроса или характера производства, транспортировки.

Текущие запасы составляют основную их часть, обеспечивая между поставками непрерывность производственного или торгового процесса.

Страховые запасы выступают гарантом непрерывности обеспечения товарами или материалами торгового, или производственного процесса при возникновении ситуаций неучтенных в плане работы, например:

- невыполнение частоты и объемов поставок, предусмотренных договором;
- увеличение сроков доставки;
- резкое возрастание спроса;

Предприниматели создают материальные запасы на основе мотивов. Перечислим основные из них.

Нарушение принятого графика поставок (непредсказуемое снижение интенсивности входного материального потока). В данной ситуации запас нужен для продолжения производственного процесса, предотвращения его остановки, что является наиболее важным для предприятий, где цикл производства непрерывен.

Непредвиденное колебание спроса. Прогнозирование спроса на какую-либо группу товаров имеет гораздо больший процент успеха, чем на какой-нибудь конкретный товар. Из этого следует, что вполне вероятна ситуация, когда при недостатке запаса определенного товара происходит неудовлетворение платежеспособного спроса, то есть клиент не совершает покупку в силу отсутствия нужной ему вещи.

Неустойчивость производства отдельных видов товаров в связи со сменой сезона, что чаще всего относится к продукции сельского хозяйства. Например, к картофелю, урожай которого в России обычно убирается в сентябре, однако, идущим в течение целого года по товаропроводящим цепям. Из чего следует, что где-то заготавливается запас этого самого картофеля.

Мотивом для создания запасов могут так же стать скидки за покупку крупной партии товаров, что позволяет, например, жителям нашей страны хранить у себя дома уже свои запасы из этой партии.

Резкий рост цен на какие-либо товары посредством спекуляции. Предприятие, предвидевшее подобную ситуацию, озаботится созданием запасов с намерением извлечения выгоды за счет роста рыночной стоимости этих товаров.

Издержки, возникающие при оформлении заказа. Они, как правило, носят административный характер и всегда сопровождают процесс оформления и регистрации любого нового заказа (поиск поставщика, переговоры с ним и т.д.). При сокращении количества заказов и

одновременном увеличении объема партии заказываемого продукта или материала снижаются затраты на издержки, и повышаются размеры запасов.

Вероятность равномерного осуществления операций производства и распределения, между которыми существует тесная связь: производится то, что в последствии будет распределяться. В условиях отсутствия запасов материальные потоки в системе распределения попадают в прямо пропорциональную зависимость от процесса производства: чем интенсивнее производство, тем интенсивнее распределение материальных потоков. Запасы в системе распределения помогают нейтрализовать подобную зависимость, сделать процесс реализации более равномерным даже в условиях непредвиденных сбоев на производстве. Точно так же производственные запасы обеспечивают равномерность процесса производства в условиях изменения поставок сырья и полуфабрикатов.[10, с. 41]

1.2 Понятие и особенности управления сбытовыми запасами транспортного предприятия

Основная деятельность при управлении сбытовыми запасами с точки зрения отдела сбыта транспортного предприятия всегда сосредоточена на жестком соблюдении норм сбытовых запасов, часто зависимое от того, насколько складское хозяйство проработано со стороны организационного момента.

Формирование нормы запаса происходит при наличии какой - либо формы учета товарных запасов, договора с клиентами и поставщиками, калькулятора.[16, с. 241]

Норма сбытового запаса – это фиксированный, экономически обоснованный средней показатель ежесуточных остатков продукции в течение года на предприятии, минимально необходимый для обеспечения бесперебойного процесса отгрузки.[16, с 243]

Применяя это определение к транспортно-складской логистике видно, что остаток наименьшего количества клиентского груза на кладе является нормой сбытового запаса в том случае, если он позволит избежать убытков. То есть подразумевается, что на складе должно быть сбытовых запасов ровно столько, чтобы выручка с их оборота позволила обеспечить функционирование склада, не прибегая к дополнительным тратам.

В данных условиях деятельность по поводу производства возлагается на плечи менеджера по продажам транспортных услуг, так как без предоставления минимального количества заказов невозможен сбыт остатков запасов со склада.

Реализация продукции обязательно включает в себя такую составную часть, как управление сбытовыми запасами. Его нельзя рассматривать само по себе, отделяя от управления предприятием, так как они являются одним целым, одинаково поддающимся каким-либо изменениям в цепи их взаимодействия под воздействием как внешних факторов, так и внутренних.

Реализация продукции это понятие вытекающее из понятия товародвижения. То, каким образом фирма организует хранение, грузовую обработку и перемещение товаров, чтобы они оказались доступными для потребителей в нужное время и в нужном месте. Применяемая продавцом система товародвижения оказывает на потребителя очень сильное влияние. Основные издержки товародвижения складываются из расходов по транспортировке, последующему складированию товаров, поддержанию товарно-материальных запасов, получению, отгрузке и упаковке товаров, административных расходов и расходов по обработке заказов.[9, с 83]

1.3 Современные подходы к управлению сбытовыми запасами транспортного предприятия

Деятельность любого предприятия (или организации) зависит от управления запасами, так как они являются необходимой составной частью процесса. Вопросы «сколько заказывать?» и «в какой момент заказывать?» являются главными при управлении запасами, с ними сталкиваются абсолютно все предприятия. Существуют определенные системы управления запасами, помогающие решить эти вопросы:

- с фиксированным размером заказа;
- с фиксированным перерывом между заказами (с постоянным уровнем запаса).[13, с 74]

Остальные системы — разновидности этих двух, однако могут использоваться с тем же успехом.

На выбор системы влияют обстоятельства:

- при невысоком уровне издержек при управлении запасами рекомендуется система с определенным уровнем запасов;
- так же при невысоком уровне издержек рекомендуется система с постоянным уровнем заказа;
- при ограничениях на наименьший размер партии со стороны поставщика рекомендуется система с определенным размером заказа, которая позволит урегулировать постоянный размер партии;
- при ограничениях, которые затрагивают вместимость транспортных средств, рекомендуется система постоянного уровня запасов;
- так же данная система рекомендуется при сдаче товара в установленные сроки;

- в ситуациях, когда необходимо оперативно среагировать на колебание сбыта, рекомендуется система с постоянным уровнем и система с двумя уровнями.

Конечно же, при выборе какой-либо системы акцент делается не только на обстоятельства, перечисленные выше, учитываются так же и финансовая составляющая в сочетании со временем, которое будет затрачено на производственный цикл. Особо ярко проявляется зависимость от времени в 5 и 6 пунктах из нашего списка; для них характерна зависимость от того, насколько долго может продолжаться одна операция, от среднего значения продолжительности всех операций и от их несогласованного хода.

2 Анализ системы управления снабжением и сбытовыми запасами транспортной компании ООО «Ресурс - Логистика».

2.1 Общая характеристика транспортной компании ООО «Ресурс - Логистика».

Транспортная компания ООО «Ресурс – Логистика» оказывает услуги транспортно – складской логистики на территории Российской Федерации, стран СНГ и ближнего зарубежья, [Приложение Б] услуги временного хранения груза, а также, прием, хранение и распределение товаров постоянных поставщиков. Услуги реализации товаров [Приложение В] таких как:

- краска для потолков
- краска фасадная
- краска термостойкая
- эмаль цветная в ассортименте
- эмаль акриловая для металла

Торговое наименование: «Ресурс - Логистика»

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Ресурс - Логистика»

Краткое наименование: ООО «Ресурс - Логистика»

ОГРН: 1166313109148

ИНН: 631412085

КПП: 632101001

Регион: 63 - Самарская область

Адрес: Новый проезд 3, ДЦ «Гранд Сити», офис 330

История развития предприятия:

Дата создания: июнь 2015 года, первоначальная организационно-правовая форма и ее дальнейшее изменение (преобразования предприятия в другие формы): Общество с ограниченной ответственностью «Ресурс-Логистика», причины выбора настоящей организационно-правовой формы, ее преимущества:

Ближайшие конкуренты («Деловые Линии», «КИТ», «Карго») находятся не так близко, что и обеспечивает нам основной поток клиентов в пределах делового центра и близлежащих нескольких улиц.

Целью деятельности компании «Ресурс-Логистика» является насыщение рынка услугой по грузоперевозкам, удовлетворение спроса физических и юридических лиц, а также получение прибыли.

Основные направления – оказание услуг по грузоперевозкам по России и СНГ, второстепенные направления деятельности ООО «Ресурс - Логистика» услуги временного хранения грузов, хранение и распределение товаров поставщиков.

Численность работающих на предприятии составляет 10 человек.

Организационная структура управления предприятием:

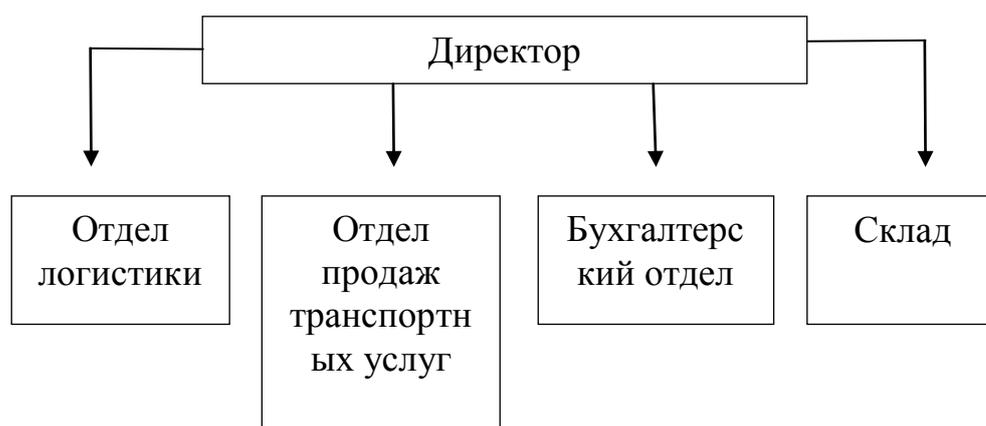


Схема 2.1 Структура управления предприятием.

Структура управления (схема 1.1) – является упорядоченной совокупностью связей, между отдельными звеньями и работниками, занятыми полным решением управленческих задач организации. Из этой схемы становится понятно, что структура управления является линейной.

Структура управления и организационная структура тесно связаны: структура организации отражает установленное в ней распределение работ между подразделениями и людьми, а структура управления воспроизводит механизмы координации, обеспечивающие достижение общих целей и задач организации.

Директор – главный руководитель компании, фирмы, направления деятельности. Директор управляет компанией в соответствии с ее уставом, обладает правом подписи на денежных документах. Имеет право приема и увольнения с работы сотрудников. Организует рабочий процесс и руководит им. Он играет ведущую роль в структуре управления, под его руководством решаются все производственные процессы. В подчинении Директора находятся все отделы и структуры предприятия.

Бухгалтер – занимается учетом средств, находящихся в распоряжении предприятия, их сохранности и уровня использования, организует выполнение финансового плана, проводит расчеты с клиентами, поставщиками и финансовыми органами, проводит первичный учет расходования материальных ресурсов и денежных средств.

Отдел логистики во главе с начальником логистического отдела, логист и водители осуществляют доставку товара с разных городов по различным направлениям. Так же осуществляется доставка непосредственно до клиентов по городу и области.

Складская логистика — это технология управления всеми видами запасов на предприятии и их движением (их учет и эффективное

распределение). Складская логистика компании является частью организации системы доставки груза, поэтому она тесно взаимодействует с логистикой транспортной.

Склад в транспортной компании "Ресурс - Логистика" - это помещение, в котором осуществляется приемка, обработка, распределение, складирование грузов и выдача их по назначению. Основная его задача заключается в накоплении запасов, и снабжении потребительских заказов.

Очень важно осуществлять дальнейший контроль над грузом. Управление им необходимо, чтобы:

- Нужные запасы были в наличии;
- Запасы не залеживались и не портились;
- Запасы вовремя доставлялись на склад и отправлялись оттуда.
- Именно за рациональное управление складскими потоками и отвечает логистика складирования.

Склад, как структурная единица, во главе с начальником склада, кладовщиками и грузчиками, которые осуществляют прием, взвешивание, транспортировку, хранение, учет и выдачу различных материальных ценностей.

Функции склада:

- Соответствие фактически доставленных товаров с перечнем в сопроводительных документах;
- Разгрузка, распределение Товарно - материальных ценностей (ТМЦ) к местам хранения;
- Сортировка товаров по видам, маркам, назначению;

- Контроль разгрузки, погрузки и приема товаров;
- Сбор заказов, комплектация заявок;
- Соблюдение сохранности ТМЦ;
- Контроль режимов хранения
- Составление актов недостачи, актов выявленного брака;
- Оформление приходно-расходных документов, ведение установленной отчетности;
- Контроль за наличием и исправностью противопожарных средств, состоянием помещений, оборудования и инвентаря на складе и обеспечивает их своевременный ремонт;
- Проведение локальной, глобальной и общей инвентаризации ТМЦ;
- Учет складских операций;
- Контролирование состояния техники безопасности и принятие мер к устранению выявленных недостатков, нарушения рабочими инструкций по охране труда.

2.2 Анализ основных техника – экономических показателей транспортной компании ООО «Ресурс - Логистика»

Анализ системы управления сбытовыми запасами предприятия подразумевает финансовый успех компании. Показатель ее рентабельности напрямую зависит от того, насколько быстро средства, вложенные в запасы, превращаются в живые деньги.

Для того, чтобы провести оценку работы предприятия рассмотрим таблицу техника – экономических показателей (ТЭП), которые отображены в Приложении В.

Динамика основных показателей хозяйственной деятельности предприятия за 2015 - 17 г.г.

Основываясь на данных Таблицы 1, можно проанализировать экономическую деятельность предприятия. Рентабельность финансово-хозяйственной деятельности держится на уровне 40 %. Предприятие не является убыточным.

В 2016 году, по отношению к 2015, наблюдается повышение объема реализованных услуг, товарооборота (финансового оборота оказанных услуг), соответственно себестоимости услуг, т.к. повышается количество заказов на грузоперевозки и повышаются издержки обращение в связи с повышением заработной платы логиста по премиальному проценту. В 2017 году по отношению к 2016 году наблюдается та же положительная динамика роста.

Таблица 2.1 - Данные об объеме продаж товаров по категориям покупателей

Покупатель, цель покупки	2015 год	2016 год	Изменение 2016 года к 2015 году, %	2017 год	Изменение 2017 года к 2015 году, %
Торговые предприятия, ИП - для дальнейшей реализации, тыс.р.	18667	38767	107,68	41011	119,70
Оптовые компании, тыс.руб.	123833	260296	110,2	279837	125,98
Итого	142500	299064	109,87	320838	125,15

Это значит, что организация расширяет объемы работы, клиентскую базу заказчиков и привлеченный передвижной состав.

Далее рассмотрим ассортимент исследуемого предприятия. Так как полный ассортимент ООО «Ресурс-Логистика» очень широк, в целях проведения анализа выделим группу лакокрасочных изделий и разобьем его на следующие группы:

1. Краска для потолков и стен «Радуга 29»;
2. Краска для потолков «Радуга 25»;
3. Краска интерьерная «Радуга 210»;
4. Краска фасадная «Радуга 18»;
5. Краска термостойкая «Радуга 818»;
6. Эмаль цветная в ассортименте «COLORS»;
7. Эмаль цветная матовая в ассортименте «МАТТ»;
8. Эмаль акриловая для металла «Радуга 178».

Состав и структура выручки ООО «Ресурс-Логистика» за период 2015-2017гг. представлена в Таблице 2.3

Таблица 2.3. Состав и структура выручки ООО «Ресурс-Логистика» за период 2015-2017гг

Ассортиментная структура	2015г		2016г		Отклонение 2017 г от 2015 г		2017г		Отклонение 2017 г от 2016 г		Отклонение 2017 г от 2015 г	
	Тыс. руб.	Уд.вес. %	Тыс. руб.	Уд.вес. %	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	Уд.вес. %	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Краска для потолков и стен «Радуга 29»	27217,5	19,1	31470,57	20,1	4253,07	15,63	38611,7	21,65	7141,1	22,7	11394,2	41,86
Краска для потолков «Радуга 25»	5842,5	4,1	4853,67	3,1	-988,83	-16,92	4993,7	2,8	140,0	2,9	-848,8	-14,53
Краска интерьерная «Радуга 210»	41325	29	45405,3	29	4080,3	9,87	49936,6	28	4531,3	10,0	8611,6	20,84
Краска фасадная «Радуга 18»	34057,5	23,9	40551,63	25,9	6494,13	19,07	43694,5	24,5	3142,9	7,8	9637,0	28,30
Краска термостойкая «Радуга 818»	6412,5	4,5	4070,82	2,6	-2341,7	-36,52	5350,4	3	1279,5	31,4	-1062,2	-16,56

Продолжение таблицы

Эмаль цветная в ассортимен те «COLORS »	20520	14,4	22546,0 8	14,4	2026,08	9,87	23184,9	13	638,8	2,8	2664,9	12,99
Эмаль цветная матовая в ассортимен те «МАТТ»	2992,5	2,1	3287,97	2,1	295,47	9,87	3923,6	2,2	635,6	19,3	931,1	31,11
Эмаль акриловая для металла «Радуга 178»	4132,5	2,9	4383,96	2,8	251,46	6,08	8649,7	4,85	4265,8	97,3	4517,2	109,3 1
Выручка	142500	100	156570	100	14070	9,87	178345	100	21775,0	13,9	35845,0	25,15

Анализируя структуру ассортимента ООО «Ресурс-Логистика» за 2015-2017гг. видно, что объем выручки увеличился по следующим ассортиментным группам:

- краска для потолков и стен «Радуга 29» – на 15,63%;
- краска интерьерная «Радуга 210» – на 9,87%;
- эмаль цветная в ассортименте «COLORS» – на 9,87%;
- эмаль цветная матовая в ассортименте «МАТТ»– на 9,87%;
- эмаль акриловая для металла «Радуга 178» – на 6,08%;

По другим ассортиментным группам выручка уменьшилась:

- краска для потолков «Радуга 25» – на 16,92%;
- краска термостойкая «Радуга 818» – на 36,52%.

Анализируя структуру ассортимента ООО «Ресурс-Логистика» за 2016-2017 гг. видно, что объем выручки увеличился по следующим ассортиментным группам:

- термостойкая «Радуга 818» – на 31,4%;
- краска для потолков и стен «Радуга 29» – на 22,7%;
- краска интерьерная «Радуга 210» – на 10,0%;
- эмаль цветная в ассортименте «COLORS» – на 2,8%;
- эмаль цветная матовая в ассортименте «МАТТ» – на 19,3%;
- эмаль акриловая для металла «Радуга 178» – на 6,08%;
- краска для потолков «Радуга 25» на 2,9%;
- краска фасадная «Радуга 18» – на 7,8%.

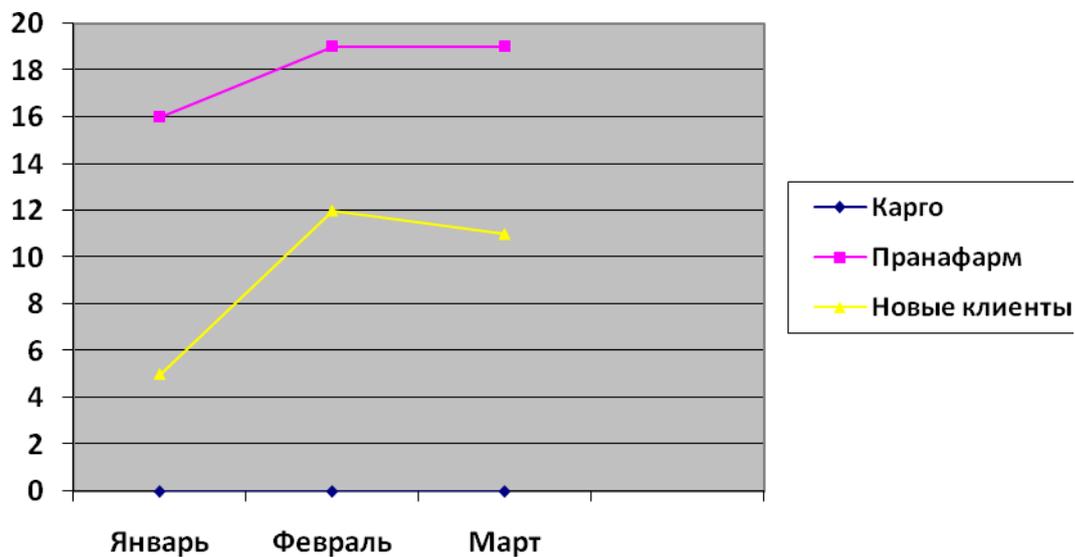
Анализируя структуру ассортимента ООО «Ресурс-Логистика» за 2015-2017 гг. видно, что объем выручки увеличился по следующим ассортиментным группам:

- краска для потолков и стен «Радуга 29» – на 41,86%;
- краска интерьерная «Радуга 210» – на 20,84%;
- эмаль цветная в ассортименте «COLORS»– 12,99%;
- краска фасадная «Радуга 18»– 28,3%;
- эмаль цветная матовая в ассортименте «МАТТ»на 31,1%;
- эмаль акриловая для металла «Радуга 178»– на 109,31%.

По другим ассортиментным группам выручка уменьшилась:

- краска для потолков «Радуга 25» на 14,53%;
- краска термостойкая «Радуга 818»– на 16,56%.

Далее представлен пример динамики изменения количества запасов, диаграмма 2.1



Анализируя данную диаграмму можно сделать вывод, что на предприятии существует рациональное управление складскими потоками.

2.3. Анализ эффективности управления сбытовыми запасами ООО «Ресурс - Логистика»

Склад в ООО "Ресурс – Логистика" имеет классификацию оптово-распределительную. Он отвечает за обеспечение товаропроводящей цепочки.

Условия хранения:

- Общего назначения;
- Резервуары (для жидкостей);
- Специализированные (склады различных температурных режимов);
- Склады-хранилища.

По конструкции:

- Полностью закрытые;

По виду продукции:

- Готовых товаров;

По отношению к звеньям логистической цепи:

- Производителей;
- Экспедиторских организаций;
- Транспортных организаций;
- Посреднических организаций;
- Торговых организаций.

По степени технической оснащенности:

- Частично механизированные;

Организация складской логистики подразумевает:

- Выбор складской единицы (коробки);
- Выбор вида складирования (стеллажами).
- Выбор вида хранения.

Способы хранения товаров на складе:

- партионно-сортовой (продукция разбивается по партиям, а внутри каждой партии — по сортам);
- по наименованиям.

Благодаря анализу склада предприятия, мы можем сказать, что система складирования налажена, но её уровень не соответствует уровню транспортной компании такого масштаба. В связи с этим выявляется необходимость усовершенствования складского хозяйства компании. Логистическая деятельность на складе весьма не односторонняя, поскольку требует полной координации функций снабжения запасами и физического распределения заказов. Фактически логистика на складе охватывает все основные функциональные области деятельности, рассматриваемые на микроуровне. Логистический процесс на складе достаточно широк и включает в себя:

- Обеспечение непрерывного снабжения запасами;
- Регулирование и контроль поставок;
- Разгрузку и приемку грузов;
- Внутрискладские передвижения грузов;
- Складирование и хранение грузов;
- Комплектацию заказов клиентов;
- Транспортировку и экспедицию заказов;
- Информационное обеспечение работы склада;
- Оказание прямых услуг клиентам (поставки, перевозки и т.д.).

Весь процесс можно условно разделить на три части:

- Операции, направленные на координацию службы закупок;
- Операции, непосредственно связанные с переработкой груза и его документацией;
- Операции, направленные на координацию службы продаж.

Благодаря данной схеме понятно, как важна обработка груза и его документация, и можно выявить недостатки в схеме работы склада - ООО «Ресурс – Логистика».

Товародвижение начинается с получения заказа от клиента. Отдел заказов готовит счета-фактуры и рассылает их разным подразделениям фирмы. Изделия, отсутствующие в наличии, записываются в задолженность. Отгружаемые изделия сопровождаются отгрузочной и платежной документацией. Копии отгрузочных и платежных документов направляются различным подразделениям фирмы.

Выбор системы комплектации товаров. Комплектация проходит в три этапа: обработка товара, комплектация заказа, комплектация партий для отправки.

Организация системы потока информации.

Поступающую вместе с товаром документацию, необходимо обрабатывать и систематизировать. По каждой находящейся на складе единице должна быть в любое время доступна информация: о том, когда груз поступил на склад, сколько будет храниться. Покидая склад, каждый груз должен снабжаться документами, помогающими списать его со склада, и описывающими, куда его нужно транспортировать.

Поток информации может обрабатываться:

- В пакетном режиме (данные вводятся в компьютер периодически, «пакетами»);
- В режиме реального времени (данные вводятся в компьютерную программу одновременно с перемещением грузов через контрольные точки);

Документация складского учета включает в себя:

- Первичные документы — сопровождают каждое передвижение груза, его поступление на склад и выдачу заказчику. Они содержат информацию о количестве и типе продукта. Их оформление регламентировано «Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ»;

- Товаросопроводительные документы (счет-фактура, товарная накладная, товарно-транспортная накладная, УПД) — сопровождают груз при перемещении его от поставщика к потребителю;
- Журнал поступления товара — для учета первичных документов, заполняется при поступлении груза, ведется в свободной форме;
- Доверенность на получение товара;
Форма М-2а — для регистрации выданных доверенностей;
- Приходный ордер (М-4) — для учета поступления перерабатываемых материалов;
- Требование-накладная (М-11) — фиксирует перемещение товара между подразделениями и лицами внутри организации;
- Карточка учета материалов (М-17) — классифицирует материалы и учитывает их передвижения;
- Накладная на отпуск материалов на сторону (М-15) — если груз необходимо транспортировать в стороннюю организацию или отдаленный филиал своей компании. [4, с. 114]

Нами был проведен подробный анализ, в ходе которого были выявлены ряд недостатков:

- Отсутствие автоматизации и механизации ручного труда на складе;
- Нерациональная планировка склада;
- Недостаточное использование штрихового кодирования в управлении запасами.

3. Рекомендации по совершенствованию управления сбытовыми запасами транспортной компании ООО «Ресурс - Логистика»

3.1. Мероприятие по механизации склада и созданию новой системы размещения запасов компании ООО «Ресурс - Логистика»

При проведении анализа деятельности склада ООО «Ресурс-Логистика» были выявлены три основные группы средств технологического оснащения, используемые на складах различного назначения и подходящие компании ООО «Ресурс-Логистика». Это средства, предназначенные для хранения товаров (стеллажи, платформы), подъемно-транспортные устройства (краны-штабелеры, вилочные погрузчики), тара (контейнеры, паллеты, поддоны и др.). Так же, необходимо выделить контрольно-измерительные устройства и инструмент (контроль мер и весов, технический контроль качества при приемке и отпуске материалов).



Схема 2. Схема логистического процесса на складе

Благодаря данной схеме, мы смогли выявить слабые места в логистическом процессе склада компании ООО «Ресурс – Логистика». Техническая оснащённость склада ООО «Ресурс – Логистика» на сегодняшний день – имеет степень оснащённости: частично механизированную. А именно, на складе применяется две гидравлические тележки, основная часть работы выполняется вручную сотрудниками склада. Вследствие этого, при поступлении груза высокого тоннажа была выявлена проблема – в транспортировке и подъёме на ячейку хранения. Данная проблема явилась причиной несения убытков организацией т.к. подъём и транспортировка груза на ячейку складирования производилась путём найма дополнительного числа сотрудников, что увеличивало затраты предприятия на оплату труда. Также выявленная проблема явилась причиной увеличения времени загрузки и выгрузки груза в подвижные составы, что несло затраты на покупку ГСМ, топлива

Наиболее эффективным путём решения проблемы погрузки крупногабаритных грузов является приобретение механизированной техники. Поскольку компания ООО «Ресурс – Логистика» нацелена на транспортировку и складирование продукции различного вида и веса, необходимо приобрести оборудование универсального назначения, такое как погрузчики и краны-штабелеры.

Для закрытых складов чаще всего используются электрические погрузчики, являющиеся эффективными, маневренными и компактными машинами, с возможностью применения навесного оборудования. Это делает его нужным для складирования, штабелирования, погрузки-разгрузки, перемещения (и т.д.) грузов самого разного веса, объёма и форм, присутствующих на складе ООО «Ресурс – Логистика». Благодаря появлению подобной техники на предприятии откроются возможности обслуживания крупногабаритных грузов.

Таблица 3.1 Обобщение результатов мероприятия по механизации склада

Вопрос	Описание
Кто это делает?	Директор, сотрудники транспортного отдела.
Для чего это делается?	Делается это для того, чтобы снизить затраты на оплату труда наёмных грузчиков во время приёмки большого количества крупногабаритных грузов.
Что нужно сделать?	Для реализации данного мероприятия необходимо приобрести электропогрузчик марки «HELI»
Что это изменит?	Эта покупка позволит быстро и качественно производить погрузку и выгрузку большого объема грузов, что поспособствует экономии на оплате простоя грузового транспорта. Так же это позволит обслуживать клиентов специализирующихся на крупногабаритных грузах.
Сколько это стоит?	Средняя стоимость электропогрузчика марки «HELI» составляет порядка 400 – 450 т.р.
Сколько стоит обслуживание?	Техническое обслуживание (ТО) электропогрузчика «HELI» производится каждые 500 моточасов. Стоимость ТО рассчитывается индивидуально для каждой модели погрузчика, также производитель предоставляет гарантию на 4 года. Что касается аккумулятора, то марка «HELI» предлагает погрузчик оснащенный гелевым аккумулятором, который не нужно заправлять в течении нескольких лет.

А также, в ходе изучения процесса складирования были выявлены несоответствия работы склада с установленными нормами, а именно, что раскладка (сортировка) материальных ценностей по видам, качеству, и назначению была выстроена не надлежащим образом. Конкретным нарушением норм являлась – некорректная сортировка грузов по назначению и направлениям перевозки, чтобы исправить эти несоответствия необходимо создать определенную структуру размещения запасов.

Необходимо зонировать складское пространство на «зону подбора» - выделить часть территории склада для хранения запасов небольших, быстрореализуемых заказов, зона массового хранения - где расположены запасы для крупных заказов.

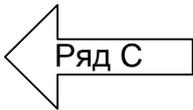
Необходимо отвести отдельные места хранения для разных видов товаров. Такими местами могут быть – обозначенный участок пола, поддон, полка и т.д. Данные «выделенные» места на складе называются ячейками. Для оптимизации рабочего процесса ячейки можно разделить на определенные группы:

Ячейки общего пользования – это ячейки, не закрепленные за отдельными товарами. Помещать в эти ячейки можно любой товар по приходу его на склад и сменять другим по факту исчерпания запасов первого. Для удобства пользования данными местами хранения, необходимо разместить ячейки общего пользования в зоне массового хранения.

Фиксированные ячейки – это ячейки, закрепленные за одним товаром. Даже когда запас исчерпан, это место остается незанятым в ожидании пополнения. Создание промежуточных ячеек позволит хранить товар ограниченный в продаже по причине возврата поставщику, отложенного для проведения проверки и т.д. Следует, также, разработать систему нумерации ячеек. Программное обеспечение должно позволять использовать минимум 10 символов (буквы, цифры, пробелы и т.д.) для создания ясной системы кодировки ячеек. Например, на рисунке 1 изделию PVC2067 отведена ячейка «01-В-48-03». Это означает, что товар хранится на третьем ярусе стеллажа 48 с поддонами в ряду В в первой секции здания.

72	68	64	60	56	52	48	44	40	36	32	28	24	20	16	12	08	04
73	69	65	61	57	53	49	45	41	37	33	29	25	21	17	13	09	05

стеллажи



72	68	64	60	56	52	48	44	40	36	32	28	24	20	16	12
73	69	65	61	57	53	49	45	41	37	33	29	25	21	17	13

стеллажи



72	68	64	60	56	52	48	44	40	36	32	28	24	20	16	12	08
73	69	65	61	57	53	49	45	41	37	33	29	25	21	17	13	09

Напольное хранение –
вдоль этой стены



стеллажи

76	72	68
----	----	----

60	56	52	48	44
----	----	----	----	----

36	32	28	24	20
----	----	----	----	----



Рисунок 1. План склада

На данной планограмме видно, что места с нечетными номерами располагаются по одну сторону прохода, а четные — по другую. Такое расположение помогает складским работникам легко найти нужный товар:

- есть номера, которые остаются неиспользованными, что позволяет реорганизовать стеллажи или изменить их наполняемость путем добавления дополнительных полок.

- вдоль фронтальной стены располагаются ячейки напольного хранения.

В ряду А преобладают ячейки общего пользования, это обусловлено близким расположением ряда к операторской и зоне подбора.

Ряд В и ряд С в основной части отведены под фиксированные ячейки.

Помимо четкой структуры некоторые системы размещения запасов позволяют назначить порядковый номер так, чтобы минимизировать стоимость выполнения заказа.

Притом, что с помощью кодов обозначаются места хранения конкретных изделий, существуют порядковые номера, которые помогают ориентироваться в местах хранения и в позициях товаров. Становится ясно, что существует прямая связь между усилиями, потраченными на планировку склада, и эффективностью его работы.

Стоит отметить, что после создания кодированной структуры размещения запасов нужно определить, где какое изделие хранить.

Таблица 3.2 Обобщение результатов мероприятия по созданию новой системы размещения запасов компании

Вопрос	Описание
Кто это делает?	Директор, наёмные рабочие (4 человека)
Для чего это делается?	Для устранения нарушения норм некорректной сортировки грузов по назначению и направлению перевозки
Что нужно сделать?	Для этого мероприятия потребуется четкая планировка склада, которую помогу выстроить результаты ABC и XYZ – анализа
Что это изменит?	Благодаря реорганизации склада уменьшится время комплектации заказов, в связи с этим увеличится количество отработанных заказов в день
Сколько это стоит?	У команды из 4 рабочих данная работа займет 2 дня, 1 человек зарабатывает 1000 рублей в день, соответственно по окончании работы оплата рабочим составит 8000 рублей
Сколько стоит обслуживание?	—

3.2 Мероприятия по обеспечению поддержания оптимального объема запаса и повышению скорости товарного оборота

Обеспечение поддержания оптимального объема запаса, один из основных методов, направленных на улучшение управления запасами. При проведении анализа финансово-экономической устойчивости предприятия, оценивается способность предприятия выполнить заявленные функции и обязательства в долгосрочной перспективе. Основа финансовой стабильности строится на обеспечении запасов и затрат предприятия ресурсами из краткосрочных обязательств.

Для проведения оценки финансово – экономической стабильности компании применяются следующие показатели:

Процент автономного капитала - показывает долю независимости компании от займов, данный показатель равен проценту собственных средств в общем итоге баланса. Поскольку общий итог баланса - это сумма активной и пассивной его частей (при этом материальные запасы представляют собой одну из частей актива), величину автономии можно представить как:

$$B + Z = A^z$$

где Z - величина статьи баланса "Запасы";

A^z - величина активной части баланса за вычетом величины статьи "Запасы".

При расчете процента автономии ООО «Ресурс – Логистика» показатель равен 0,5. Данное значение дает основание полагать, что компания имеет возможность покрыть все обязательства собственными средствами.

Процент обеспеченности компании собственными оборотными средствами – это соотношение доли собственных оборотных средств с общим объемом финансового оборота предприятия:

Чем выше данный процент, тем стабильней и устойчивей финансовое состояние предприятия.

С учетом нестабильности внешних и внутренних факторов, обуславливающих функционирование компании эффективное управление материальными запасами, включающее в себя поддержание оптимального объема запаса, даст возможность повысить финансово-экономическую стабильность, что в последствии приведет к повышению организационно - экономическую устойчивость предприятия.

Эффективное управление запасами в ООО «Ресурс – Логистика» напрямую влияет на повышение производственно – экономическое функционирование компании. Повышение рентабельности характеризуется улучшением хозяйственной деятельности, и, как следствие повышением производственно- экономической эффективности деятельности ООО «Ресурс – Логистика» Это достигается путем оптимизации уровня материального запаса в компании. Повышение скорости товарного оборота в компании.

Таблица 3.3 Обобщение результатов мероприятия по обеспечению поддержания оптимального объема запаса

Вопрос	Описание
Кто это делает?	Отдел логистики
Для чего это делается?	Данная схема облегчит рабочим поиск нужных запасов.
Что нужно сделать?	Необходимо провести анализ финансово-экономической устойчивости предприятия, оценить способность предприятия выполнить заявленные функции и обязательства в долгосрочной перспективе.
Что это изменит?	Оптимизирует работу всего склада, что приведет к повышению производительности всего отдела сбыта.
Сколько это стоит?	Работники отдела логистики пройдут курсы повышения квалификации по разработке схем размещения запасов, их стоимость составит 2000 рублей на одного работника. Итого 4000 рублей
Сколько стоит обслуживание?	

Чем выше скорость оборота материальных запасов, тем меньше потребность в них у предприятия. Это позволяет компаниям использовать часть оборотных средств для долгосрочных производственных нужд, или для выпуска дополнительной продукции.

В связи с тем, что с повышением скорости оборачиваемости товаров, потребность в товарно – материальных запасах падает, следовательно, появляются свободные денежные ресурсы, ранее обеспечивающие данные запасы. Появившиеся доступные свободные денежные ресурсы улучшают финансовое положение предприятия, повышают его платежеспособность.

Повысить скорость оборота товарных запасов можно за счет правильно построенной системы поставок и сбыта с учетом быстрого, налаженного процесса документооборота и расчета. А также, применяя эффективную стратегию управления запасами.

Информационное обеспечение складского процесса предназначено, для ведения учета запасов и их движения, фиксирования приемки-выдачи

материальных ценностей, оперативного поиска требуемых объектов хранения и свободных мест (ячеек) хранения. Самым простым и распространенным ранее способом являются учетные карты (бумажные носители); в них вносят описание объекта, фиксируется движение товара по каждой операции приемки-выдачи, указываются места хранения и текущее состояние запаса. Для современных складов основу информационной поддержки составляют информационно-программные комплексы, персональные компьютеры, локальные вычислительные сети, терминалы сбора данных, сканеры для считывания штриховых кодов и маркировка со штрих - кодами на таре или упаковке грузов.

Результатом функционирования системы управления сбытовыми запасами ООО «Ресурс – Логистика» должно быть увеличение оборота запасов на основе применения более эффективной стратегии управления запасами

Таблица 3.4 Обобщение результатов мероприятия по повышению скорости товарного оборота

Вопрос	Описание
Кто это делает?	Директор, отдел логистики
Для чего это делается?	Данная схема облегчит рабочим поиск нужных запасов
Что нужно сделать?	Необходимо отправить логистов на курсы повышения квалификации по разработке схем размещения запасов.
Что это изменит?	Оптимизирует работу всего склада, что приведет к повышению производительности всего отдела сбыта.
Сколько это стоит?	Работники отдела логистики пройдут курсы повышения квалификации по разработке схем размещения запасов, их стоимость составит 2000 рублей на одного работника. Итого 4000 рублей
Сколько стоит обслуживание?	–

3.3 Мероприятия по внедрению KPI, ABC и XYZ – анализа

Для повышения эффективности управления запасами и общей экономической эффективности компании ООО «Ресурс-Логистика» предлагается ввести систему KPI.

KPI (англ. Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности достижения результата. KPI показывает эффективность развития компании.

Не маловажно не просто определить, как сработало подразделение или отдельный работник, важно оценить насколько этот результат повлиял на итоговый показатель компании в целом. В этом и состоит основной смысл KPI. Для управления каким-либо процессом, необходимо уметь его измерить. В системе KPI индивидуальные показатели отдельного сотрудника складываются в показатели эффективности отдела, а те, в свою очередь, влияют на итоговых показателях компании в целом.

Согласно Бернарду Марру, в книге «Ключевые показатели эффективности. 75 показателей которые должен знать каждый менеджер» основу KPI составляют: «Метод сбора информации Данные для вычисления чистой прибыли поступают из отчета о прибылях и убытках

Формула

Чистая прибыль = Выручка от продаж – Общая себестоимость.

1. Выручка от продаж = Цена (единицы продукции) × Количество реализованных единиц.

2. Валовая прибыль = Выручка от продаж – Себестоимость и другие прямые затраты.

3. Операционная прибыль (прибыль до уплаты налога на прибыль и процентов) = Валовая прибыль – Накладные расходы и другие косвенные затраты.

4. Прибыль до уплаты налога на прибыль = Операционная прибыль – Единоразовые выплаты, выплаты выходных пособий, затраты на реорганизацию – Выплаченные проценты.

5. Чистая прибыль = Прибыль до уплаты налога на прибыль – Налог на прибыль.

6. Нераспределенная прибыль = Чистая прибыль – Дивиденды.

Частота измерения Чистая прибыль обычно оценивается ежемесячно в рамках подготовки отчета о прибылях и убытках. Источник данных. Данные по чистой прибыли являются частью бухгалтерской документации. Трудозатраты и стоимость сбора данных. Если в компании доступна соответствующая бухгалтерская информация, то затраты по расчету чистой прибыли невелики. Поскольку многие компании пользуются автоматизированными системами бухгалтерского учета, в них может быть встроена и операция расчета чистой прибыли. Целевые значения Величина чистой прибыли варьируется в зависимости от отрасли, но при прочих равных условиях чем выше величина этого показателя, тем лучше.» [8, с. 181].

Внедрение системы КРІ — не простая задача, и требует много времени, но если компания ООО «Ресурс-Логистика» решится на этот шаг, то не пожалеет о нём. Для использования данной системы в компании ООО «Ресурс-Логистика» необходимо понимать, что КРІ подразделяются на оперативные и запаздывающие. Необходимые показатели представлены в таблице

Запаздывающие показатели показывают итог по истечении какого-то времени, а оперативные, или их ещё называют опережающие, позволяют ориентироваться в настоящей ситуации.

В разрезе бизнес-процессов показатели успеха также делятся на несколько разновидностей.

Затратные КРІ оценивают результат с точки зрения ресурсов, потраченных на его достижение. КРІ функционирования отражают соответствие поведения сотрудников принятым регламентам. КРІ эффективности соотношение результата к затратам. КРІ производительности соотношение результата ко времени его достижения. Также КРІ могут быть финансовыми и нефинансовыми, абсолютными и относительными, количественными и качественными, индивидуальными и групповыми, проектными и текущими.

Таблица 3.5 Наиболее распространенные КРІ и система их измерения/расчета

Ключевые показатели эффективности	Система измерения/расчета
Коммерческие показатели	
Выручка	План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)
Прибыль	План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ)
Другие показатели	План/факт
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета)

Выполнение плана посещений клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов)
«Текучка» персонала	План/факт (отношение фактического % «текучки» к плановому % «текучки»)
Количество новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов)
Другие показатели	План/факт

Требования к системе KPI:

- четкое определение каждого показателя;
- показатели и нормативы должны быть достижимы;
- показатель должен быть в зоне ответственности людей подвергающихся оценке;
- показатель должен нести смысл;
- показатели могут быть общими для всей компании, и конкретными для каждого подразделения.

Таблица 3.6 Измерители и состав показателей KPI логистических решений для компании ООО «Ресурс-Логистика»

Измерители	Состав показателей (KPI)
Длительность логистических циклов	Сроки выполнения заказа; Время длительности составляющих цикла заказа; Сроки доставки заказа потребителю; Скорость обработки заказов потребителем; Сроки подготовки и комплектации

	заказа; Скорость пополнения запасов; Время цикла закупки продукции;
Использование инвестиций в логистической инфраструктуре	Инвестиции в информационную систему Инвестиции в складскую инфраструктуру Инвестиции в технологическое оборудование Инвестиции в транспортный парк Скорость и количество оборотов запасов
Качество логистического сервиса для потребителей	Надежная Информационная и коммуникативная система Наличие жалоб потребителей Обеспечение выполнения сроков заказа Точность выполнения параметров заказа

Исходя из выше сказанного ясно что прежде, чем выйти на систему КРІ, необходимо проделать достаточно большую работу по бизнес-планированию.

Для того чтобы обеспечить реальное управление приведенными выше Информационное обеспечение директора логистики 1. Мониторинг исполнения графика поставок это позволит увидеть процесс физического движения товара и уровень его соответствия графику. 2. Мониторинг

выполнения плана поставок дает возможность контролирования выполнения плана поставок по каждому отдельному товару. 3. Отчет о себестоимости товарного запаса – сводный отчет для мониторинга себестоимости каждой товарной позиции. 4. Отчет о себестоимости отгруженного товара. 5. Отчет о состоянии товарных запасов. 6. Анализ качества планирования поставок и продаж 7. Анализ экономической эффективности продаж.

Советы по внедрению системы на предприятии ООО «Ресурс-Логистика»:

- Показателей должно быть немного, они должны быть простыми в понимании и расчёте.
- Каждый показатель должен соответствовать итоговой цели.
- Показатели должны быть реально достижимыми и соответствовать сфере ответственности работника.

В случае применения системы KPI в рассматриваемой компании рекомендуются:

KPI «Надежность доставки в цепи поставок»

KPI «Затраты в цепи поставок»

Бизнес-процесс «Запасы». Целью которого является увеличение оборачиваемости запасов (KPI — Прирост оборачиваемости запасов по сравнению с прошлым периодом).

Бизнес-процесс «Продажи». Цель: рост количества новых клиентов (KPI –Число привлечённых клиентов); рост повторных покупок уже привлечённых клиентов (KPI — Количество покупок повторными клиентами).

Таблица 3.7 Обобщение результатов мероприятия по внедрению КРІ – анализа

Вопрос	Описание
Кто это делает?	Директор
Для чего это делается?	Для оценки результатов с точки зрения ресурсов, потраченных на его достижение.
Что нужно сделать?	Проанализировать и рассчитать четкое определение каждого ключевого показателя эффективности компании
Что это изменит?	Позволит отслеживать: 1. Мониторинг исполнения графика поставок это позволит увидеть процесс физического движения товара и уровень его соответствия графику. 2. Мониторинг выполнения плана поставок дает возможность контролирования выполнения плана поставок по каждому отдельному товару. 3. Отчет о себестоимости товарного запаса – сводный отчет для мониторинга себестоимости каждой товарной позиции. 4. Отчет о себестоимости отгруженного товара. 5. Отчет о состоянии товарных запасов. 6. Анализ качества планирования поставок и продаж 7. Анализ экономической эффективности продаж
Сколько это стоит?	–
Сколько стоит обслуживание?	–

Помимо использования КРІ системы, на сегодняшний день одним из популярных методов управления запасами является АВС - анализ. Этот метод позволяет выявить объекты, требующие первостепенного внимания, что особенно актуально при дефиците управленческих ресурсов

АВС - анализ – это метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. Этот анализ, так же, является одним из методов рационализации. Согласно этому методу ассортимент компании можно разделить на три группы:

- Группа А – очень важные товары, которые всегда должны присутствовать в ассортименте.
- Группа В – товары средней степени важности.

- Группа С – наименее важные товары, это претенденты на исключение из ассортимента и товары-новинки.

Результатом ABC - анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

Фактическое назначение данного метода для ООО «Ресурс – Логистика» это оптимизация ресурсов. Успешное проведение ABC-анализа позволит сократить временные и трудовые ресурсы.

Таблица 3.8 Обобщение результатов мероприятия по внедрению ABC – анализа

Вопрос	Описание
Кто это делает?	Директор
Для чего это делается?	Этот метод позволит классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности
Что нужно сделать?	Проанализировать ассортимент товарных запасов путем деления их на три категории (класса), которые отличаются по своей значимости и вкладу в оборот или прибыль предприятия: <i>A</i> – наиболее ценные, <i>B</i> – промежуточные, <i>C</i> – наименее ценные
Что это изменит?	Успешное проведение ABC-анализа позволит сократить временные и трудовые ресурсы
Сколько это стоит?	–
Сколько стоит обслуживание?	–

XYZ-анализ проводится в следующей последовательности.

1. Определение объекта анализа: клиент, поставщик, товарная группа/подгруппа, номенклатурная единица и т. п.
2. Определение параметра, по которому будет проводиться анализ объекта: средний товарный запас, руб.; объем продаж, руб.; доход, руб.; количество единиц продаж, шт.; количество заказов, шт., и др.

Чаще всего для анализа используются стоимостные показатели продаж. Товарные запасы – результат действия множества факторов. Запас на складе может существенно зависеть от установленной периодичности поставок, от

размера минимальной или максимальной партии, обеспечиваемой поставщиком, от наличия складских площадей. В любом случае выбор параметра для анализа лучше проводить экспериментальным путем, сравнивая результаты, полученные при применении различных параметров. Данный анализ позволяет проводить классификацию товаров на основе сравнения стабильности объема их продаж. Целью анализа является прогнозирование стабильности тех или иных объектов исследования, например - стабильности продаж отдельных видов товаров, колебания уровня спроса. Фактическое назначение данного метода для ООО «Ресурс – Логистика» это рациональное распределение запасов внутри склада. Успешное проведение XYZ-анализа позволит повысить производительность всего отдела сбыта.

3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Приобретение механизированной техники.

Как было сказано ранее, для улучшения сбытовой деятельности непосредственно на складе необходимо приобретение электро-штаблера.

С приобретением механизированной техники будет осуществляться директором и сотрудниками транспортного отдела. В связи с этим возрастёт скорость внутрискладской транспортировки, складирования и комплектации грузов. Подробные данные представлены в Приложении Г, Д.

Один электропогрузчик заменит четырех грузчиков. Стоимость одного электропогрузчика фирмы «HELI» 400 – 450 т.р. З/п водителя погрузчика за год составит = 216 т.р. (18т.р.* 12 мес.) За 2016 год на наёмных грузчиков было затрачено 900 т.р. Из этого следует, что данная покупка уже через год позволит сэкономить порядка 500 т.р. на оплате наёмных рабочих. Далее представлен отзыв от производителя: «Электропогрузчики «HELI» разработаны с учетом мировых тенденций в сфере производства спецоборудования. Они представляют собой модель с итальянским

контроллером, мощным двухмоторным приводом. Емкость аккумуляторной батареи электропогрузчика составляет от 400А/час. Мощность – 48В. Благодаря таким характеристикам данное оборудование может работать в течение 8 часов непрерывно. Управление машиной осуществляется электронной системой управления со встроенным контроллером, логической системой и источником питания, данная система управления позволяет уменьшить потери тока, вместе с этим улучшает эффективность работы погрузчика».

Следующая рекомендация: создание новой системы размещения запасов, которая предполагает перепланировку склада. Перепланировкой склада будет заниматься директор и строительная бригада. Благодаря реорганизации склада уменьшится время комплектации заказов, в связи с этим увеличится количество отработанных заказов в день. Среднемесячная выручка предприятия увеличится на 20%. Стоимость перепланировки будет составлять 800 т.р.

Рекомендация: создание рациональной схемы размещения запасов. Данная схема позволяет облегчать рабочим поиск нужных запасов. Разработку схемы будет осуществлять отдел логистики. И, как следствие оптимизирует работу всего склада, что приведет к повышению производительности всего отдела сбыта. Работники отдела логистики пройдут курсы повышения квалификации по разработке схем размещения запасов. Стоимость обучения составит 2000 рублей на одного работника.

Обеспечение поддержания оптимального объема запаса.

Помимо всего вышесказанного, для усовершенствования управления сбытовыми запасами ООО «Ресурс – Логистика» необходимо:

- ввести план-график поставок - внесение изменений в ранее сформированный план-график снабжения производства;
- систематизировать учет товарно-сопроводительных документов;
- выделить специальные рабочие зоны;

- эффективно использовать пространство во время расстановки оборудования;
- применять универсальное оборудование, заменяющее часть подъемно-транспортной техники;
- обеспечить отсутствие пустого пространства над стеллажами;
- обеспечить правильную укладку товаров, которая во многом увеличит скорость комплектации заказа.

Повышение скорости товарного оборота в компании.

Предполагаемая рекомендация будет осуществляться директором, который обеспечит сотрудников склада планшетами и сканерами штрих кодов, стоимость которых будет составлять 15000 и 7500 рублей соответственно. Также, для оптимизации системы управления запасами, также необходимо внедрение программного обеспечения по управлению сбытовыми запасами. Так, штрих-коды позволяют правильно распределить товары и максимально продуктивно выполнить заказ. Одномерные штрих-коды используются для обозначения единичных товаров. Наличие такого штрихкодирования позволит ускорить сбор заказов.

Разумеется, не представляется возможным наклеить штрих-код на каждый товар каждой товарной категории склада. При этом, можно наклеить штрих-код на участок, где хранится товар.

А также, можно использовать радиометки, производящие непрерывный обмен информацией между компьютерной системой и каждым работником склада:

- Размещая прибывшие товары в фиксированной ячейке, работник сканирует ее код, а система проверяет, сюда ли нужно класть товар.
- Производя сбор заказа, работник может просканировать код ячейки, система автоматически проверит верность выбранного товара и сразу же вычтет забираемое количество из запаса в этой ячейке.

Для повышения эффективности системы управления запасами, необходимо перейти на систему «безбумажного склада». Благодаря данной системе список необходимого товара будет отображаться у работника на терминале сбора данных. Сотруднику необходимо будет взять товар, отсканировать код ячейки, проставить на упаковке номер заказа и отправить в отдел предотгрузочной упаковки, где заказ окончательно укомплектуется.

Если одномерные штрих-коды можно использовать для маркировки изделий, то двумерные содержат всю информацию, которую обычно можно найти в документации.

Двухмерные штрих-коды так же могут содержать информацию об обозначенном месте размещения товара.

В итоге внедрения КРІ будут достигнуты поставленные цели компании по улучшению управлением запасами в частности и повышением экономической эффективности компании в целом.

Результатами внедрения данной системы станут: более технологичная и прозрачная система управления, более гибкая система мотивации, возрастет объем продаж и предоставленных логистических услуг

Анализ ключевых показателей позволит выявить сильные и слабые стороны работы организации, своевременно определить факторы, которые помешают достижению планов.

Данная система даст возможность прогнозировать и планировать деятельность компании на период до 3-4 лет.

Таблица 3.9 Расчет экономической эффективности системы КРІ для компании ООО «Ресурс – Логистика».

Показатель КРІ	Цель	Определение	Формула	Расчет для ООО «Ресурс – Логистика»
----------------	------	-------------	---------	-------------------------------------

<p>Общие логистические издержки / продажи / (ЛИ)</p>	<p>Общие затраты на складирование и транспортировку на одну тонну проданного товара.</p>	<p>Общие логистические затраты. Затраты на складирование, транспортировку, управление и администрирование, также затраты на тару и управление возвратными потоками.</p>	<p>Итоговая прибыль за период = отношение общих затрат к общему объему продаж. Ит.П=ОбщVпрод- ОбщЗат</p>	<p>526 т.р. – 153 т.р.=373 т.р.</p>
--	--	---	---	-------------------------------------

Удельные затраты на складирование и транспортировку /руб. / тонна (Зс)	Отслеживание процессов по снижению и оптимизации затрат на логистику в операциях физического распределения.	Определение соотношения общих затрат на складирование и транспортировку одной тонны. Затраты должны включать затраты на складирование, дистрибуцию и транспортировку.	Удельные затраты на складирование и транспортировку / общее количество тонн проданных товаров Зс/ОбщКол-во	127 т. р./ 15 т.=8466,6 руб. / т
Запас товарной продукции/Дни (Зап)	Определение количества товара на складе, готового к продаже. Отражает уровень капитала, связанного в товарах, ассортимент, гибкость процедуры планирования.	Показатель рассчитан за месяц.	Запас (объем) = запас на конец периода / количество дней в периоде. ЗапV= Зап кон.п./ Кол-воДн. Запас на след период = прогноз продаж / количество дней в периоде Зап.сл.П = ПП/ Кол-во Дн.	ЗапV=2800/30=93,3 Зап.сл.П=3500/30=116,6
			Запас (стоимость) = стоимость запаса на конец периода / количество дней в периоде (стоимость проданных товаров) Зап= СЗКон.п/ Кол-воДн.	Зап= 57/30=1,9

Из данной таблицы видно, что система КРІ поможет компании ООО «Ресурс – Логистика» прогнозировать свою экономическую деятельность и анализировать текущее состояние дел. Выгода от внедрения данной системы составляет ориентировочно 5% от оборота компании, за счет анализа критических моментов в работе и своевременное реагирование на них.

Проведение ABC – анализа.

Таблица 3.10 – Исходные данные для расчета эффективности проведения ABC - анализа продаж

Наименование показателя	Единицы измерения	Величина показателя
1. Среднедневной объем выручки до внедрения ABC- системы	тыс. руб.	23,6
2. Относительный прирост среднедневного объема выручки за период в сравнении с периодом до внедрения ABC- системы	%	1,4
3. Количество дней учета объема выручки в период внедрения ABC- системы	дни	90
4. Прибыль на 1 руб. реализации	руб.	0,1167
5. Затраты на внедрение ABC- системы контроля за состоянием товарного ассортимента	тыс. руб.	1,5

Совокупный годовой экономический эффект от внедрения вышеуказанных мероприятий составит:

$$\mathcal{E}_{\text{т.сов.}} = 160,36 + 42,1 + 1105,33 + 990,64 + 4,49 + 71,38 = 2374,25 \text{ тыс. руб.}$$

Общий прирост прибыли составит:

$$\Delta\Pi = 194 + 350,11 + 1186,33 + 1040,64 + 6,5 + 72,88 = 2850,46 \text{ тыс. руб.}$$

Таблица – 3.11 Финансово-экономические показатели деятельности ООО «Ресурс-Логистика» в результате совершенствования управления сбытовыми запасами

Наименование показателей	Величина показателя		Изменение показателя	
	2016	проект	Абс.	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	1783450	2050967,5	52482	129,43
Стоимость товаров, тыс. руб.	1371890	1577673,5	38595,3	128,13
Выручка, тыс. руб.	411560	473294	13886,7	133,74
Издержки обращения, тыс. руб.	363520	418048	10906,1	130,00
Прибыль от реализации, тыс. руб.	48040	55246	2980,58	162,04
Затраты на 1 рубль выручки, коп.	88,33	85,86	-2,47	97,20
Рентабельность продаж, %	11,67	14,14	+2,47	-

По результатам расчетов можно сделать вывод, что выручка выросла на 52482 тыс. руб. или на 29,43% . Издержки обращения вырастут на 30%, а выручка на 33,74%, т.к. за счет эффекта масштаба стоимость товаров увеличится всего на 28,13%. В результате рост прибыли от реализации составит 2980,58 тыс. руб. или 62,04%. Рентабельность продаж в результате мероприятий вырастет на 2,47%.

Предложенные рекомендации по совершенствованию организации сбытовой деятельности обладают высоким процентом эффективности.

Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию процессов управления сбытовыми запасами (на примере предприятия ООО «Ресурс - Логистика») представлена в таблице 3.15.

Таблица 3.12 Сводная таблица экономической эффективности предложенных мероприятий

Наименование рекомендации	Рост выручки		Прирост производительности труда, %	Условная экономия численности, чел.	Экономия условно-годовая, тыс. руб.	Годовой экономический эффект, тыс. руб.	Затраты на мероприятие, тыс. руб.
	тыс. руб.	%					
1	2	3	4	5	6	7	8
Мероприятие по механизации склада и созданию новой системы размещения запасов компании ООО «Ресурс - Логистика»	500	55	3,08	4	500	64,79	1200
Мероприятия по обеспечению поддержания оптимального объема запаса и повышению скорости товарного оборота	207,1	20	3,08	0,15	135,99	20,79	26,5
Мероприятия по внедрению КРІ и АВС- анализа	96,87	5	0,73	0,04	35,72	20,72	-
Итого	911,17	6,89	6,89	0,34	307,7	106,3	1226,5

Заключение

Управление запасами – это отдельный вид деятельности предприятия, в процессе которой создаются и хранятся запасы.

В соответствии с актуальностью обозначенной темы для достижения цели данной бакалаврской работы, усовершенствования управления сбытовыми запасами были решены следующие задачи:

- выявлены сущность и содержание управления запасами;
- определены сущность формирования организации сбытовой деятельности;
- рассмотрены системы управления запасами;
- дана общая характеристику исследуемому предприятию;
- проведен анализ организации управления предприятием;
- дана сравнительная оценка деятельности склада рассматриваемой организации;
- предложены мероприятия по совершенствованию управления сбытовыми запасами;
- предложены пути по совершенствованию управления сбытовыми запасами на предприятии ООО «Ресурс – Логистика».

В процессе работы исследование проводилось на примере ООО «Ресурс – Логистика»

Основным видом деятельности ООО «Ресурс – Логистика» является услуги транспортно – складской логистики на территории Российской Федерации, стран СНГ и ближнего зарубежья услуги временного хранения груза, а так же, прием, хранение и распределение товаров постоянных поставщиков. Услуги реализации товаров, торговля лакокрасочными товарами.

Целью деятельности ООО «Ресурс – Логистика» является осуществление коммерческой, посреднической, закупочной деятельности, торговли лакокрасочными товарами, обеспечение транспортной логистики.

Проведя анализ товарных запасов ООО «Ресурс – Логистика» за 2015-2016 годы видим, что в 2016 году увеличен товарооборот на 38,6 (тыс. руб.); скорость товарного обращения увеличилась на 9,8 (раза), на 9,8 (раза) больше осуществлялась закупка.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом при увеличении товарооборота на 38,6 (тыс. руб.)

При анализе структуры товарооборота товарооборачиваемость за 2015 год и за 2016 год примерно одинакова, значит, предприятие работает стабильно, у него достаточный размер товарных запасов, обеспечивающий нормальный процесс товарного обращения.

На основании вышеизложенного сделаны следующие выводы :

Объем запасов продукции в значительной мере удовлетворяет предъявленным критериям, рост или снижение уровня запасов легко интерпретировать в экономических категориях.

Основываясь на вышесказанном можно утверждать, что, основная цель управления запасами на предприятии – снижение общей суммы затрат на содержание запасов до минимального показателя при условии удовлетворения спроса.

В логистической системе при реализации продукции стоит задача минимизации суммарных затрат, обусловленных необходимым перемещением и хранением запасов продукции. Разрабатывая стратегию управления запасами на предприятии, логистика предполагает учет товарной политики, поскольку решения, принимаемые к исполнению в сфере товарной политики, касающиеся определения таких параметров: номенклатуры товаров, глубины и широты ассортиментных групп товаров, диапазона

размеров каждого товара, качества товара, модификации товара, выпуска новых товаров, стандартизации товара, структуры выпуска товаров и т.д.

В результате исследований проведенных в данной бакалаврской работе разработаны мероприятия по совершенствованию управления сбытовыми запасами логистической компании ООО «Ресурс – Логистика».

В частности предлагается: Обеспечить склад механизированной техникой, провести перепланировку и перераспределение системы хранения. Обеспечить поддержание оптимального объема запаса и повысить скорость товарного оборота компании ООО «Ресурс – Логистика». Ввести систему КРІ и внедрить проведение ABC – анализа.

Внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию системы организации управления запасами даст возможность улучшить систему учета продукции и ее реализации в ООО «Ресурс – Логистика» повысить конкурентоспособность.

Список литературы

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Части 1 - 4 [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ : (с изм. и доп. от 28.12.2016 г.) // «КонсультантПлюс» : справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2017.
2. Федеральный закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (действующая редакция).
3. Налоговый кодекс РФ. – М.: Проспект, 2013
4. Алесинская, Т.В. Проектирование складов: учеб.- метод. пособие / Т.В. Алесинская. – Москва: Академия, 2014. – 326 с.
5. Альбеков, А.У. Коммерческая логистика : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по эконом. спец. / А.У. Альбеков, О.А. Митько. – Гриф МО. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 402 с.
6. Аникин Б.А., Дыбская В.В. Колобов А.А. Логистика: Учебник / Под ред. Б.А. Аникина: 3-е изд., перераб и доп. - М.: ИНФРА - М, 2012. – 365 с.
7. Арман Дейан, Анни и Люк Троядек. Стимулирование сбыта - М.: Нева, 2013 – 230 с.
8. Бернанд М. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей которые должен знать каждый менеджер.: пер. с англ. / Шаврин А.В.. - М.: Издательство "Бином. Лаборатория знаний", 2014. - 340 с.
9. Голоденко, В.А. Логистика в системном представлении. – Воронеж: Изд-во Воронежской гос. технологической академии, 2012. 154 с.
10. Гаджинский А.М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики. – М.: Дашков и К, 2012. – 323 с.
11. Григорьев М.Н., Долгов А.П. Управление запасами в логистике: методы, модели, информационные технологии. – Спб., 2012. – 217 с.
12. Ельдештейн Ю.М. Логистика: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ. –

2012. – 167 с.

13. Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок: как сократить затраты и улучшить обслуживание потребителей: пер. с англ. / М. Кристофер; под общ. ред. В.С. Лукинського. – СПб.: Питер: Питер принт, 2013. – 311 с.

14. Кудрявцев В.М. и др. Модели управления запасами: Уч. пособие. – М.: 2013. – 150 с.

15. Миротин Л.Б. и др. Эффективность логистического управления/ Учебник для вузов / Под общ. ред. д. т. н., проф. Л.Б. Миротина. - М.: Издательство «Экзамен», 2012. - 452 с.

16. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компании на примере КРІ. – М.: Издательство "Инфра - М", 2017. – 255 с.

17. Рыжиков Ю.И. Теория очередей и управление запасами. - СПб: Питер, 2011. - 308 с.

18. Сковронек Ч., Логистика на предприятии: пер. с польск. / Ч. Сковронек, З. Сариуш-Вольский. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 400 с.

19. Солдатов А.А., Трифонов Ю.В. Синтетический подход к стратегическому управлению развития предприятия // Российское предпринимательство. - 2012. - №5 – 45 с.

20. Степанов В.И. Логистика: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2012. – 476 с.

21. Управление организацией / Под ред. А. Г. Поршнева, З.П. Руменцевой, Н.А. Саломатина. – М.: «Инфра-М», 2012. – 716 с.

22. Фасоляк Н.Д., Смирнов, Организация и планирование снабжения и сбыта. - М.; Экономика. 2011. – 279 с.

23. Филип К., Основы маркетинга Краткий курс: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильяме», 2017. – 656 с.

24. Шевченко Н. С., Черных А. Ю., Тиньков С. А., Кузьбожев Э. Н. Управление затратами, оборотными средствами и производственными запасами. Под ред. д. э. н., проф. Э. Н. Кузьбожева. - Курск: Курск. гос. тех. ун-т, 2014. - 154 с.
25. Эффективность логистического управления: Учебник для вузов / Под общ. ред. д. т. н., проф. Л.Б. Миротина. - М.: Издательство «Экзамен», 2013. - 448 с.
26. Ronald H. Ballou. Basic business logistics. New York, 1987. – 438 p.
27. Price water house coopers. Franchise Business Economic Outlook, 2015
28. Relich M. Portfolio selection of new product projects: a product reliability perspective [Text] / M. Relich – Zielona Gora: Eksploatacja i Niezawodnosc – Maintenance and Reliability, 2016. – 613p
29. Ulonska S., Welo T. On the use of product portfolio and variant maps as visualization tools to support platform-based development strategies [Text] / S. Ulonska, T. Welo – Trondheim, Norway: Concurrent Engineering: Research and Applications, 2016. – PP. 1-2
30. S. Lipovetsky, S. Magnan and A. Zanetti-Polzi, "Pricing Models in Marketing Research," Intelligent Information Management, Vol. 3 No. 5, 2011, pp. 167-174

Приложения

Приложение А

Таблица 1 - Техничко – экономические показатели (ТЭП) ООО «Ресурс – Логистика»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение по годам (+, -)			Темп роста (%)		
				2016гот 2015г	2017гот 2016г	2017г от 2015г	2016гот 2015г	2017гот 2016г	2017гот 2015г
				Объем реализованных услуг, ед.	741	760	766	+190	+6
Себестоимость услуг, тыс. руб.	529	719,7	753,5	+190,7	+33,8	+224,5	136	104,7	142,4
Товарооборот (финансового оборота оказанных услуг), тыс. руб.	673,5	876,3	942	+202,8	+65,7	+268,5	130,1	107,5	139,8
Валовый доход, тыс. руб.	144,5	156,6	188,5	+12,1	+31,9	+44	108,4	120,4	130,4
Издержки обращения, тыс. руб. (коммерческие расходы, затраты)	87,8	92,64	105,4	+4,84	+12,76	+17,6	105,5	113,8	120
Чистая прибыль, тыс. руб.	1558,0	2610,9	3650,0	+1052,9	+1039,1	+2092,0	105,3	3,2	3,6
Стоимость основных средств, тыс. руб.	3157,0	3225,9	2995,9	-161,1	94,9				
Стоимость активов, тыс. руб.	12846,9	15415,9	25021,7	12174,8	194,8				
Собственный капитал, тыс. руб.	14567,9	16337,8	15011,4	443,5	103,0				
Заемный капитал, тыс. руб.	2679,0	2424,5	3270,7	591,8	122,1				

Продолжение приложения А

Прибыль (доход) от реализации услуг, тыс. руб.	156,7	163,96	183,1	+7,26	+19,14	+26,4	112,8	129,9	146,6
Рентабельность, %	39,2	40,8	44,1	+1,6	+3,3	+4,9	104,1	108,1	112,5
Численность работающих, количество человек	10	10	10	10	10	10	10	10	10

Приложение Б

Таблица 2 - Прайс - лист на транспортные услуги компании ООО Ресурс - Логистика по городу Тольятти и Самарской области

Тип кузова Длина x Ширина x Высота (метр)	Грузоподъёмность(тонн)	Стоимость в час	Мин. время заказа+1 час подачи	Цена мин. Заказа	Цена при выезде за город(за 1 км)
Фургон 4 x 1,85 x 1,6	1,5 т	450 руб.	3+1	1800 руб.	20 руб.
Тент 4 x 1,85 x 1,8	1,5 т	450 руб.	3+1	1800 руб.	20 руб.
Борт 3 x 1,85	1,5 т	500 руб.	4+1	2500 руб.	20 руб.
Грузопассажирский Груз. отсек: 2 x 1,6 x 1,6	1 т + 5 мест	500 руб.	3+1	2000 руб.	20 руб.
Борт усиленный 4 x 1,85	до 2 т	550 руб.	4+1	2750 руб.	20 руб.
Фургон 3,7 x 2,1 x 2,2	3 т	600 руб.	4+1	3000 руб.	25 руб.
Тент 3,7 x 2,1 x 2,2	3 т	600 руб.	4+1	3000 руб.	25 руб.
Борт 3,7 x 2,1	3 т	650 руб.	4+1	3250 руб.	25 руб.

Продолжение приложения Б

Фургон 4 x 2,4 x 2,2	5 т	700 руб.	5+1	4200 руб.	27 руб.
Тент 4 x 2,4 x 2,2	5 т	700 руб.	5+1	4200 руб.	27 руб.
Борт 4 x 2,4	5 т	750 руб.	5+1	4500 руб.	27 руб.
Фургон 6 x 2,35 x 2,5	10 т	850 руб.	5+1	5100 руб.	30 руб.
Тент 6 x 2,35 x 2,3	10 т	850 руб.	5+1	5100 руб.	30 руб.
Борт 6 x 2,35	10 т	850 руб.	5+1	5100 руб.	30 руб.
Фургон 12 x 2,4 x 2,5	20 т	1000 руб.	5+1	6000 руб.	40 руб.
Тент 13,6 x 2,45 x 2,5	20 т	1000 руб.	5+1	6000 руб.	40 руб.
Борт (шаланда) 12 (13,6) x 2,45	20 т	1000 руб.	5+1	6000 руб.	40 руб.
Грузчики	-	350 руб.	3	1050 руб.	-

Таблица 3 - Прайс – лист на продукцию компании ООО «Ресурс – Логистика»

Наименование	Масса	Шт. в уп.	Цена за 1 шт.	Справочная стоимость 1 кг/1л
«Радуга 29» Для потолков и стен	1,3 кг	8	62	47,69
	3,5 кг	2	140	40,00
	7 кг	1	245	35,00
	14 кг	1	450	32,14
	40 кг	1	1262	31,55
«Радуга 25» Для потолков	1,5 кг	8	103	68,67
	3,5 кг	2	225	64,29
	7 кг	1	403	57,57
	14 кг	1	765	54,64
	40 кг	1	2131	53,28
«Радуга 210» Интерьерная	1,5 кг	8	126	84,00
	3,5 кг	2	280	80,00
	7,5 кг	1	556	74,13
	14 кг	1	1006	71,86
	45 кг	1	2879	63,98
«Радуга 18» Фасадная	1,3 кг	8	148	113,85
	3,5 кг	2	371	106,00
	7 кг	1	703	100,43
	13 кг	1	1272	97,85
	42 кг	1	4045	96,31

Продолжение приложения В

«Радуга 178» Эмаль акриловая для металла	0,50 кг	4	200	400,69
	1 кг	4	367	367,00
	3 кг	2	1035	345,00
«Радуга 818» Краска термостатная на основе силик. смолы	40л	4	594	1485,00
«COLORS» Эмаль цветная акриловая полуматовая	0,90 л	4	322	357,78
	1,90 л	2	627	330,00
«МАТТ» Эмаль цветная акриловая матовая для внутренних работ	0,90 л	4	321	356,67
	1,90 л	2	624	328,42

Таблица 4 Основные технические характеристики электропогрузчика HELI CPD15SH.

Модель	CPD15SH
Грузоподъемность, кг	1500
Высота подъема груза на вилках, мм	2000-6500
Тип привода	Электрический
Центр тяжести, мм	600
Внешний радиус поворота, мм	3440
Ширина машины, мм	1994
Высота машины по ограждению, мм	2450
Клиренс, мм	200/254
Колесная база, мм	2245
AST, мм	5430
Размеры вил (ДхШхТ), мм	1220x150x65
Свободный ход вил, мм	200
Угол наклона мачты (от/на себя), °	6/12
Скорость подъема вил (без груза/с грузом), мм/с	300/500
Макс. скорость движения (с грузом/без груза), км/ч	14/15,5
Макс. преодолеваемый подъем (с грузом/без груза), %	15/20
Макс. тяговое усилие с грузом, Н	50730
АКБ (мощность/емкость батареи), В/Ач	80/920
Шины (передние/задние)	8.25-15- 14PR/28x9-15

Рисунок 1. Фотография электропогрузчика HELI CPD15SH.

