

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

Институт финансов экономики и управления
(наименование института полностью)

Кафедра Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы планирования логистических затрат на
предприятии (на примере ООО «Аванта»)

Студент

Р.Р. Шаркаев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Н.В. Зубкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Консультанты

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н. Васильева С.Е.

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

(личная подпись)

«___» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Р.Р. Шаркаев

Тема работы: Совершенствование системы планирования логистических затрат на предприятии (на примере ООО «Аванта»)

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент, Зубкова Наталья Викторовна.

Цель исследования – совершенствование системы планирования логистических затрат.

Объект исследования – ООО «Аванта», основным видом деятельности которого является производство деталей из пластмассы на продажу.

Предмет исследования – система планирования логистических затрат.

Методы исследования – статистический и метод сравнения.

Краткие выводы по бакалаврской работе: В первой главе настоящей работы рассмотрены теоретические аспекты формирования, а также методы планирования логистических затрат на предприятиях.

Вторая глава посвящена анализу планирования и реализации логистических затрат.

В третьей главе обозначены основные направления работы по совершенствованию системы планирования логистических затрат и разработке мероприятий по внедрению гибкого бюджета логистических затрат в ООО «Аванта».

Практическая значимость заключается в том, что результаты анализа и предлагаемых мероприятий могут быть использованы в деятельности других аналогичных предприятий.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 30 источников. Общий объем работы без приложений 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 6, рисунков – 6.

Annotation

Bachelor's work fulfilled: R.R. Sharkaev

The bachelor's work was carried out by the student: «Improvement of logistical expenses planning system at the enterprise (on the example of LLC «Avanta»))»

Scientific adviser: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Zubkova Natalya Viktorovna.

The aim of the study is to improve the logistics cost planning system.

The object of the study is Avanta LLC, the main activity of which is the production of plastic parts for sale.

The subject of the study is the logistics cost planning system.

The methods of investigation are statistical and the method of comparison.

Brief conclusions on the bachelor's work: In the first chapter of this work, theoretical aspects of formation, as well as methods of planning logistics costs at enterprises, are considered.

The second chapter is devoted to the analysis of planning and implementation of logistics costs.

The third chapter outlines the main areas of work to improve the logistics cost planning system and develop measures to implement a flexible budget for logistics costs in LLC Avanta.

The practical significance lies in the fact that the results of analysis and proposed activities can be used in the activities of other similar enterprises.

Structure and amount of work. The work consists of an introduction, 3 sections, conclusion, a bibliographic list of 30 sources. The total volume of the work is 56 pages of typewritten text, including tables – 6 figures – 6.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы системы планирования логистических затрат на предприятии.....	8
1.1 Сущность и классификация логистических затрат	8
1.2 Планирование и направления снижения логистических затрат	11
2 Анализ эффективности системы планирования логистических затрат на примере ООО «Аванта».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Аванта»...	21
2.2 Оценка логистических затрат в ООО «Аванта».....	25
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы планирования логистических затрат для ООО «Аванта»	37
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы планирования логистических затрат для ООО «Аванта»	37
3.2 Экономическое обоснование разработанных мероприятий по совершенствованию системы планирования логистических затрат для ООО «Аванта»	44
Заключение	50
Список используемой литературы	53
Приложения	57

Введение

От эффективности системы планирования затрат зависит конечный результат работы предприятия. Разработка регулярных планов (бюджетов) или бюджетирование является важнейшей составляющей деятельности любых отраслей экономики.

Производственные и торговые предприятия должны гибко приспосабливаться к изменениям рыночной конъюнктуры для того, чтобы удовлетворить спрос на собственную продукцию и товары, а также обеспечить оптимальную оборачиваемость материальных ресурсов. В последние годы отечественные предприятия для повышения эффективности своей деятельности все больше внимания уделяют логистике. В логистических операциях скрыт огромный потенциал, который позволят минимизировать издержки.

В тоже время, логистические издержки составляют одну из самых больших статей расходов организации, уступая по своему объему только материальным затратам. Данные издержки возникают при осуществлении закупок, в производстве, при распределении и сбыте. Они охватывают почти все процессы, начиная от закупки сырья и материалов, заканчивая сбытом готовой продукции потребителю. Таким образом, протекая в цепи поставок, они оказывают значительное влияние на формирование конечной цены. При этом следует учитывать, что логистические затраты зависят от объемов финансовых ресурсов как собственных, так и привлеченных, находящихся в распоряжении предприятия [11].

Постоянно меняющаяся конъюнктура рынка требует соответствия подсистемы финансового планирования предприятия текущим реалиям. Все это подтверждает актуальность рассмотрения темы бакалаврской работы.

Объектом исследования работы является ООО «Аванта», основным видом деятельности которого, является производство деталей из пластмассы на продажу.

Предметом исследования работы является система планирования логистических затрат.

Целью настоящей бакалаврской работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы планирования логистических затрат.

Достижение поставленной цели потребовало обозначить и решить следующие задачи работы:

- рассмотреть сущность и классификация логистических затрат;
- изучить методы планирования логистических затрат на предприятии;
- провести анализ эффективности системы планирования логистических затрат на примере ООО «Аванта»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы планирования логистических затрат для ООО «Аванта».

Теоретическую и методологическую базу работы составили труды российских и зарубежных специалистов в области логистики, таких как Аникин Б.А., Гаджинский А.М., Чудаков А.Д., Болт Г. Д. и др.

В качестве информационной базы бакалаврской работы использованы отчеты, статистические данные о хозяйственной деятельности ООО «Аванта» за 2014 – 2016 годы.

В процессе исследования в качестве основных были использованы статистический метод и метод сравнения.

Практическая значимость заключается в том, что результаты анализа и предлагаемых мероприятий могут быть использованы в деятельности других аналогичных предприятий.

В первой главе настоящей работы рассмотрены теоретические аспекты формирования, а также методы планирования логистических затрат на предприятиях.

Вторая глава посвящена анализу планирования и реализации логистических затрат.

В третьей главе обозначены основные направления работы по совершенствованию системы планирования логистических затрат за счет внедрения гибкого бюджета логистических затрат и информационной системы Renaissance CS компании Ross Systems в ООО «Аванта» А также представлено экономическое обоснование внедряемых мероприятий.

В заключение бакалаврской работы сформулированы основные выводы и результаты анализа по разработке мероприятий направленных на совершенствование системы планирования предприятия.

1 Теоретические основы системы планирования логистических затрат на предприятии

1.1 Сущность и классификация логистических затрат

Рассматривая методологию планирования логистических затрат, необходимо, в первую очередь, уточнить их экономическую сущность. Как показывает практика, размеры логистических издержек зависят от сферы деятельности:

- в машиностроении они составляют 10-15% суммарных затрат на производство и реализацию продукции;
- в торговле – выше 25%;
- в легкой и пищевой промышленности достигают 25-30% [17, 20].

«Существуют разные подходы к понятию «логистические затраты». Соответственно нормам русского языка слова «затраты» и «издержки» – синонимы. В экономической терминологии, однако, чаще всего используют слово «издержки»: производственные, транспортные и издержки обращения. Что же касается понятия «логистические издержки», то большинство авторов приравнивают названия «логистические затраты» и «логистические издержки». Наряду с этой распространенной трактовкой существует и другая, когда рассматриваются издержки логистики как потери – последствия отклонений многих технико-экономических факторов от принятых при разработке плана производства» [22].

По определению, наиболее часто встречающемуся в специальной литературе, логистическими затратами считаются затраты, которые связаны с выполнением логистических операций. К ним относятся:

- затраты, связанные с размещением заказов на поставку продукции;
- затраты на закупку;
- затраты на складирование поступающей продукции;

- затраты на внутрипроизводственную транспортировку, промежуточное хранение, хранение готовой продукции,
- затраты на отгрузку, внешнюю транспортировку и др.;
- затраты на персонал, задействованный в логистической цепи,
- расходы на оборудование,
- расходы на содержание помещения;
- затраты на складские запасы,
- затраты на передачу данных о заказах, запасах, поставках [2, 15].

Логистические затраты могут быть классифицированы по следующим признакам: продуктивные затраты, «включающие затраты на деятельность, направленную на создание добавленной ценности, предназначенную для платежеспособного потребителя; затраты, связанные с поддержанием логистического бизнеса, которые сами по себе не создают ценности, но являются необходимыми, они включают: затраты на перевозку, оформление заказов, мониторинг работы сотрудников, ведение учета продукции; затраты на контроль логистической цепочки, включающие затраты на мероприятия по предотвращению нежелательных результатов обслуживания потребителей; убыточные (непродуктивные) затраты, то есть затраты на ту часть деятельности, которая не может дать результатов (убытки от простоя машин и оборудования)» [13]; затраты на транспортные средства, обслуживание, используемые виды энергии, создание буферных запасов, мониторинг запасов и планирование, оптимизируемые путем реорганизации материальных потоков в процессе реализации цепи поставок; «прямые затраты, относимые непосредственно на конкретный объект (продукт, группу изделий, заказ); косвенные затраты, которые можно отнести на объект (продукт, группу продуктов, заказ) только посредством осуществления вспомогательных расчетов; прямые относительные затраты, те затраты, которые объективно могут быть однозначно отнесены только на конкретный объект, поскольку затраты и логистический объект имеют общее место

происхождения» [13]; переменные затраты, те затраты которые зависят от объема работ (исполняемых заказов); переменные затраты, это затраты на переналадку, размещение заказа, погрузку, перегрузку, перевалку, хранение или складирование запасов во времени (т.е. текущие затраты); «постоянные затраты, которые не зависят от динамики объема исполняемых заказов внутренних и внешних потребителей (затраты на содержание аппарата управления и т.п.); полные затраты, рассчитываемые, как общая сумма затрат, отнесенная на определенный объект (продукт, группу продуктов, заказ, место возникновения затрат, сферу производства), которая может зависеть или не зависеть от объема исполняемых заказов; частичные затраты, к которым относятся элементы затрат, сгруппированные по определенным признакам и относимые на определенный объект (продукт, группу продуктов, заказ, место возникновения затрат, сферу производства), напрямую зависят от объема выполняемых логистических операций; фактические затраты, произведенные по факту и действительно приходящиеся на данный объект за рассматриваемый период при фактическом объеме выполняемых заказов; плановые затраты, т.е. затраты, рассчитанные в отношении определенного логистического объекта за определенный период на основе имеющихся данных о программе обслуживания, количестве и сумме заказов потребителей и технологии; затраты упущенных возможностей, или неявные (вмененные) затраты, рассматриваемые как упущенная выгода (потеря прибыли)» [13]; транзакционные затраты, осуществляемые в процессе заключения сделок, они связаны с оформлением закупок.

«Принцип планирования и учета общих затрат заключается в учете всей совокупности затрат на управление материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками, циркулирующими во всей логистической системе» [5].

«Логистические затраты можно считать качественным показателем уровня эффективности работы системы логистики на предприятии. Это

объясняется тем, что качество логистического обслуживания напрямую связано с сокращением потерь в процессе обслуживания заказов потребителей» [9].

В процессе расчета в различных вариантах операций по обслуживанию заказов потребителей определяется максимальная эффективность реализации цепочек логистической системы.

1.2 Планирование и направления снижения логистических затрат

Принцип планирования и учета общих затрат заключается в учете всей совокупности затрат на управление материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками, циркулирующими во всей логистической системе [3].

В рамках логистической системы реализуется пять уровней управления:

1. Административный уровень управления (вышестоящий);
2. Уровень управления положением, предусматривающий распределение заказов относительно средств погрузки и транспортировки, контроль выполнения заказов по отдельным параметрам, воздействие по упразднению помех и конфликтных ситуаций;
3. Уровень выполнения отдельных заказов в соответствии с планом-графиком;
4. Оперативный режим управления на уровне информационных и материальных потоков;
5. Управление в режиме реального времени «on line» – реализация выполнения плана операций по отдельным технологическим агрегатам.

Предварительный плановый расчет различных вариантов обслуживания заказов потребителей дает возможность определить максимальную эффективность функционирования логистической системы.

Система логистического планирования и контроля предусматривает использование четырех типов бюджетов: 1) фиксированный, 2) гибкий, 3) нулевого уровня и 4) капитальных затрат. Первые три типа приведенных бюджетов используются для контроля над прямыми затратами. Бюджет капитальных затрат применяется для финансирования крупных проектов в рамках перестройки и модернизации логистической системы, таких, как реконструкция инфраструктуры, замена оборудования, внедрение новых информационных технологий и продуктов [14].

Процесс бюджетного планирования логистических затрат предполагает:

- определение плановых показателей затрат;
- определение фактических показателей затрат;
- выявление причин отклонений фактических показателей от плановых параметров;
- корректировка плановых показателей.

«Посредством фиксированного бюджета определяются счета функциональных затрат на предусмотренные виды логистической деятельности. Примерами данных счетов служат расходы на транспортировку, складирование, обслуживание заказчиков» [22].

«Гибкий бюджет можно рассматривать в качестве инструмента приспособления к неожиданным повышениям или снижениям объема работ в течение планируемого периода времени. Как правило, типичный гибкий бюджет формируется на базе нормативных затрат. Нормативными затратами считается ожидаемая норма затрат. При установлении нормативных затрат есть возможность оценивать различные виды логистической деятельности, в том числе: прием или отправку грузов, комплектование заказов, упаковку, транспортировку и т.п. Логистические нормативные затраты рассчитывают на основе различных показателей, в числе которых: количество упаковок, обработанных за час; число видов продукции в заказе; расстояние транспортировки и т.п.» [24, с.154].

Применение концепции гибкого бюджетного планирования позволяет специалистам по логистике анализировать параллельно различные виды деятельности. Гибкий бюджет дает возможность использовать значения нормативных затрат для принятия решений о том, какой должна быть допустимая величина затрат в зависимости от фактически выполненных объемов работ, и уяснения причин отклонения фактических показателей от плановых.

Бюджет нулевого уровня применяется в практике планирования логистических затрат, когда выделение средств осуществляется с нуля. В бюджете капитальных затрат определяются объем и сроки инвестирования значительных финансовых вложений в логистические ресурсы. Зачастую крупные преобразования логистических систем требуют финансовых вложений в строительство новых объектов, внедрение новой системы обработки заказов, приобретение или аренду транспортных средств, а также разного рода больших единовременных затрат [28].

Цель прогнозирования логистических затрат определить ожидаемую прибыль на предстоящий период. Для достоверного прогноза необходимо знание возможностей предприятия в получении определенной прибыли. В противном случае предприятия не могут принимать решения по прогнозу своей деятельности на предстоящий период и определять источники финансирования развития материально-технического оснащения.

Прогнозирование логистических затрат, как процесс, включает следующие этапы работы:

1. Анализ данных логистических затрат во взаимной увязке с конечными результатами за предшествующие периоды и их критическая оценка;
2. Определение тенденций динамики логистических затрат по статьям и общему объему;

3. Изучение доли общей суммы логистических затрат в сумме доходов от логистической деятельности за предыдущие периоды, выявление причин изменения и прогнозирование этой доли;

4. Расчет влияния факторов на изменение логистических затрат в разрезе отдельных статей и общего объема в прогнозируемом периоде [24].

В качестве основных методов прогнозирования и планирования логистических затрат по отдельным операциям используются:

- опытно-статистический метод прогнозирования;
- технико-экономические расчеты, на основе использования установленных норм, нормативов и лимитов;
- прямой способ расчетов логистических затрат по операциям на основе базисной величины с учетом особенностей формирования и тенденций изменения отдельных элементов затрат;
- методы экономико-математического моделирования путем учета влияния основных факторов на уровень затрат в разрезе операций и в целом по системе обслуживания заказов потребителей [26].

В качестве одного из основных принципов разработки логистических планов выступает оптимизация всех показателей затрат. В соответствии с этим принципом плановые уровни и сумма логистических затрат должны рассчитываться как рациональные величины. Сокращение логистических затрат – одно из условий снижения цен и укрепления позиций предприятия на рынке в условиях конкуренции. В связи с этим, при наличии дополнительных затрат и потерь, их размер по уровню и сумме необходимо определять выше плановых показателей. В практической работе сопоставление фактических показателей с завышенными плановыми показателями уровень логистических затрат не позволяет дать верную оценку расходов [25].

Специалистам службы логистики предприятий необходимо выполнять расчеты ожидаемых изменений логистических затрат на предстоящий период. Данные расчеты позволяют увязать перспективы развития

материально-технической базы, подготовки кадров и достижения высоких конечных результатов с логистическими ресурсами и выступают в качестве основы совершенствования системы планирования логистических затрат.

В частности, размер транспортных расходов может быть определён на перспективу на основе базисного уровня, динамики грузооборота с учетом изменений среднего расстояния перевозок, класса грузов, тарифов и участия поставщиков в доставке продукции [4].

Затраты на оплату процентов за использование кредитных средств можно прогнозировать на основе длительности оборота продукции в днях, удельного веса собственных средств в оплате за продукцию и ожидаемых процентных ставок за предоставляемые займы.

Сумму затрат на эксплуатацию и содержание материально-технической базы рассчитывают на перспективу в соответствии с темпами роста среднегодовой стоимости основных средств и объемов обслуживаемых заказов, принимая во внимание темпы роста амортизационных расходов в связи с повышением доли активной части основных средств [7].

Обобщая указанные расчеты, на предприятии обосновываются планы инвестиций и другие показатели перспективы и учитываются все эти показатели в процессе планирования логистических затрат на плановый период.

Прогнозные и плановые показатели логистических затрат по общему объему в сумме и в процентах относительно объема продаж предприятие может определить на основе расчета ожидаемых доходов и необходимой суммы прибыли.

«В ходе анализа, синтеза и оптимизации объектов и процессов в логистических системах и цепях достаточно широко используются различные модели:

- математические;
- экономико-математические;
- графические;

- физические;
- имитационные и другие» [25].

«Оценка системы планирования логистических затрат предприятия осуществляется посредством контроля исполнения бюджета логистических затрат» [30].

«Контроль исполнения бюджета логистических затрат выполняется с целью выявления отклонений реальных результатов деятельности от запланированных. Контроль эффективности системы планирования нужен для того, чтобы своевременно принять меры по обеспечению исполнения бюджетов. В зависимости от периодичности организации различают регулярный и окончательный контроль исполнения плана логистических затрат на предприятии. Регулярный контроль должен осуществляться в течение планового периода. Применение технологии регулярного контроля дает возможность на ранней стадии выявить тенденции к нарушению плана и принять меры для корректировки логистических затрат» [12].

Окончательный контроль исполнения плана логистических затрат осуществляется по завершении планового периода на основе отчетов об исполнении бюджета на логистику. Контроль исполнения бюджета логистики основывается на данных о значениях бюджетных показателей и осуществляется путем расчета отклонений фактического значения бюджетного показателя от планового.

Анализ исполнения бюджета логистических затрат выполняется отделом планирования, кураторами направлений, начальниками центров финансовой ответственности и другими заинтересованными сотрудниками предприятия.

«С целью обеспечения всестороннего анализа бюджета логистики предприятия можно воспользоваться следующими видами анализа:

- ранжирование;
- кластерный анализ;
- факторный анализ;

- анализ трендов;
- «план-факт» анализ.

При этом оценка эффективности планирования логистических затрат на практике в настоящее время невозможна без соответствующей информационной поддержки» [22].

«Организационную структуру логистической информационной системы можно представить в виде схемы, адаптированной к известной структуре информационной системы в маркетинге, предложенной Ф. Котлером» [10] (см. Рисунок 1.1).

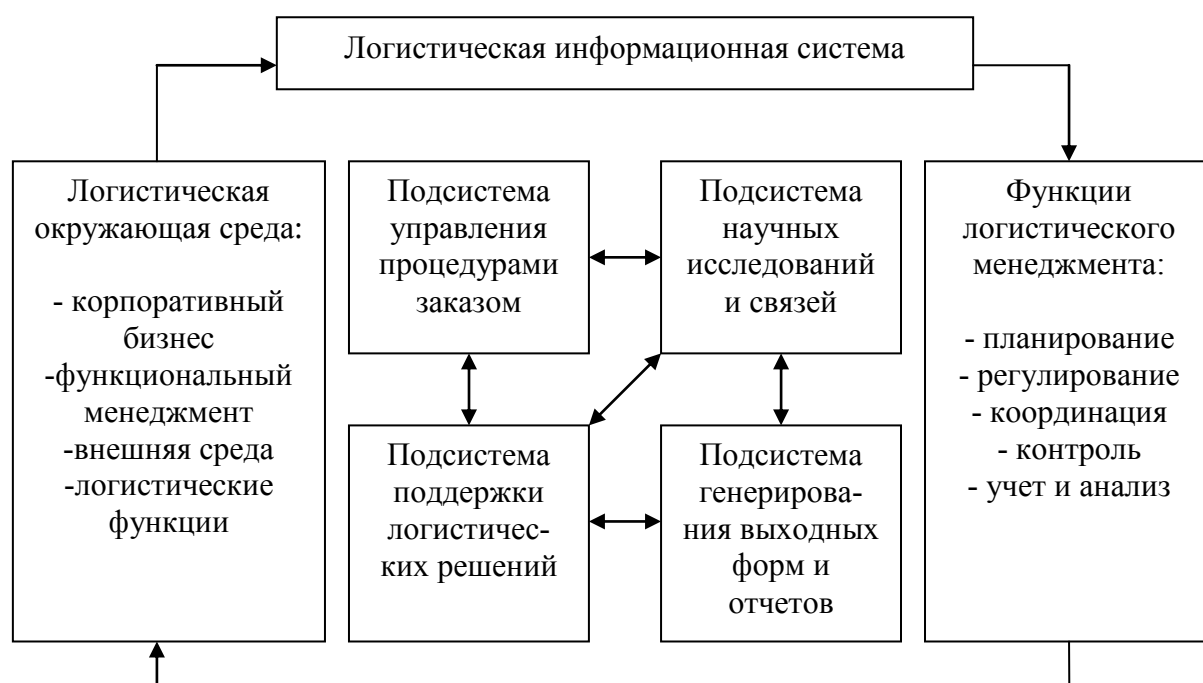


Рисунок 1.1 – Организационная структура логистической информационной системы

Представленная в приведенной модели организационная структура логистической информационной системы может быть сформирована из четырех укрупненных подсистем:

- подсистемой управления процедурами заказов;
- подсистемой управления научными исследованиями и связью;

- подсистемой поддержки логистических решений;
- подсистемой генерирования выходных форм и отчетов.

Эти взаимосвязанные элементы информационной системы логистики осуществляют информационно-компьютерную поддержку всех функций логистического менеджмента и связи с микро- и макрологистической внешней средой.

«Логистические информационные системы можно подразделить на три основные группы:

1) плановые – системы, которые создаются на административном уровне управления, они также используются для принятия долгосрочных решений стратегического характера;

2) диспозитивные (или диспетчерские) – системы, создаваемые на уровне управления складом или цехом, и служащие для обеспечения отлаженной работы логистических систем, и способствующие решению таких задач, как детальное управление запасами (местами складирования), распоряжение внутрискладским (или внутризаводским) транспортом, сортировка грузов по заказам и их комплектование, учет отправляемых грузов и прочие задачи;

3) исполнительные (или оперативные) – это системы, создаваемые на уровне административного или оперативного управления предприятия. Информация в этих системах обрабатывается в темпе, определяемом скоростью ее поступления в автоматизированную базу данных. В данном случае имеет место режим работы в реальном масштабе времени, позволяющий получать необходимую информацию о движении грузов в текущий момент времени и своевременно осуществлять соответствующие административные и управляющие действия относительно объекта управления» [16].

После анализа и оценки эффективности планирования логистических затрат необходимо выявить резервы их снижения и принять управленческие

решения по оптимизации планирования и сокращению потенциальных потерь на перспективу.

«В числе основных способов снижения уровня логистических затрат применяют следующие:

- проведение переговоров с поставщиками и покупателями по установлению более низких отпускных и розничных цен, а также торговых надбавок;

- оказание содействия поставщикам и покупателям в достижении более низкого уровня затрат (программы развития бизнеса клиентов, семинары для дилеров);

- интеграция «вперед и назад» для обеспечения контроля над общими затратами;

- поиск более дешевых заменителей ресурсов;

- улучшение взаимодействия предприятия с его поставщиками и потребителями в цепи поставок (координация деятельности предприятия и его партнеров в области своевременной доставки продукции снижает уровень затрат на складские операции, управление запасами, хранение и доставку готовой продукции);

- компенсация роста затрат в одном звене цепи поставок за счет сокращения затрат в другом;

- использование прогрессивных методов работы для повышения производительности труда сотрудников и эффективности деятельности функциональных подразделений;

- улучшение использования ресурсов предприятия и более эффективное управление факторами, влияющими на уровень общих затрат;

- исключение видов деятельности, которые не создают добавленной ценности, путем анализа и пересмотра цепи поставок;

- обновление наиболее затратных звеньев цепи поставок при осуществлении инвестиций в бизнес и др.» [7, 26, 28].

Обобщая теоретическую часть бакалаврской работы, сформулируем основные выводы.

Прогнозные и плановые показатели логистических затрат по общему объему в сумме и в процентах к объему продаж предприятие имеет возможность определить на основе расчете ожидаемых доходов и необходимой суммы прибыли.

Оценка системы планирования логистических затрат предприятия осуществляется посредством контроля исполнения бюджета логистических затрат. После этого необходимо выявить резервы снижения затрат на логистику и принять управленческие решения по оптимизации планирования и сокращению уровня логистических затрат.

2 Анализ эффективности системы планирования логистических затрат на примере ООО «Аванта»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Аванта»

«Общество с ограниченной ответственностью «Аванта» было учреждено и действует в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998 N 14-ФЗ (в ред. от 29.12.2015) «Об обществах с ограниченной ответственностью», Налоговым кодексом и другими законодательными и подзаконными актами РФ» [17].

Общество осуществляет свою деятельность в соответствии Уставом предприятия.

«Местонахождение Общества: 445007, Россия, г. Тольятти, ул. Саратовская, д.79а» [6].

Полное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Аванта», сокращенное ООО «Аванта».

«Общество ведет хозяйственную деятельность и иные виды деятельности с целью удовлетворения общественных потребностей, основными видами деятельности общества в соответствии с его уставом являются:

- производство деталей и полуфабрикатов для автомобилей;
- открытие магазинов, баз, складских помещений;
- торгово-закупочная деятельность;
- оптово-розничная торговля;
- внешнеэкономическая деятельность в рамках действующего законодательства;
- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством» [6].

В качестве основного вида деятельности данного предприятия является крупносерийное производство деталей из пластмассы на продажу.

Организационная структура ООО «Аванта» представлена на рисунке 2.1.

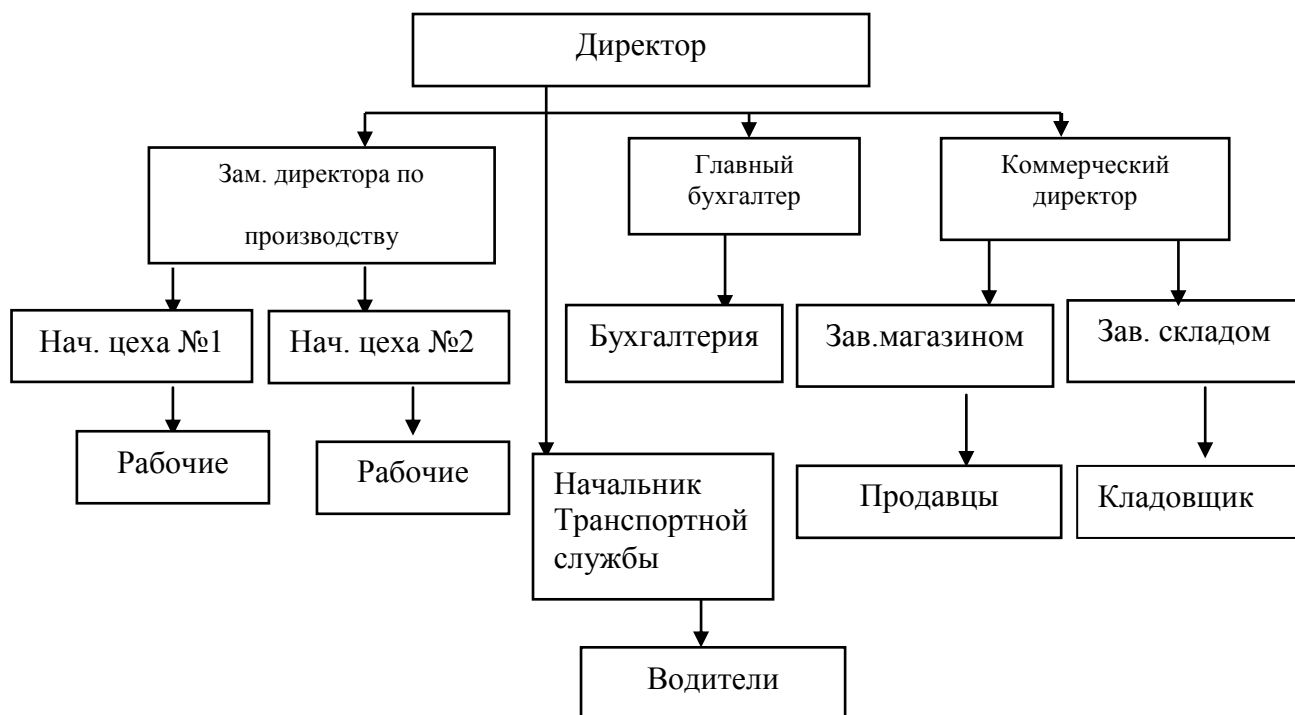


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Аванта»

Директор ООО «Аванта» руководит всеми видами и направлениями деятельности предприятия, организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, работу цехов и других структурных подразделений. Задает направление их деятельности на достижение высоких темпов развития и совершенствования производства в целях наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей в соответствующих видах продукции, эффективности производства и качества продукции. В компетенцию директора входит принимать меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий их труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды. Директор ООО «Аванта» дает поручения, в пределах

предоставленных ему прав, в рамках отдельных производственно-хозяйственных функций заместителям директора, руководителям производственных единиц, функциональных и производственных подразделений предприятия.

Заместитель директора ООО «Аванта» по производству осуществляет общее руководство производственной деятельностью, отвечает за организацию производственного процесса и качество использования материальных ресурсов, используемых в работе цехов предприятия.

Коммерческий директор ООО «Аванта» несет ответственность за торгово-закупочную деятельность предприятия, осуществляет общее руководство работой магазина и склада.

Главный бухгалтер ООО «Аванта» осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии и в его подразделениях на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроль. Руководит работниками бухгалтерии.

Начальники цехов ООО «Аванта» осуществляют руководство производственно-хозяйственной деятельностью цеха. Каждый начальник цеха обеспечивает выполнение плановых заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества, эффективное использование основных и оборотных фондов. Представляет положения о поощрении отличившихся работников, наложении дисциплинарных взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, применении при необходимости мер материального воздействия.

Цехи №1 и №2 предназначены для изготовления деталей, полуфабрикатов и запасных частей из пластмассы для автомобилей на продажу. В цехе №2 организовано и вспомогательное производство, а также инструментальное производство.

Основные показатели, характеризующие ООО «Аванта», составленные на основании бухгалтерских, экономических и статистических данных и «Отчета о прибылях и убытках» (Приложение А), представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные технико-экономические показатели ООО «Аванта» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	106357	110292	125840	3935	15548	3,7	14,1
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	59540	62205	71980	2665	9775	4,5	15,7
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	46817	48087	53860	1270	5772	2,7	12,0
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	1672	2056	2825	384	68	23,0	37,4
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	9850	11032	11424	1182	392	12,0	3,6
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	58339	61176	68108	2837	6933	4,9	11,3
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	46671	48940	54487	2269	5546	4,9	11,3
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	9608	10871	14364	1263	3493	13,1	32,1
9. Численность работающих, чел.	56	58	66	2	8	4,0	13,5
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	14370	16200	18991	1830	2791	12,7	17,2
11. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.9)	1899	2120	2132	221	12	11,6	0,6
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	257	278	287	22	9	8,4	3,3
Фондоотдача (стр1/стр8)	11	10,14	8,7	-0,86	-1,44	-	-
13. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	43,9%	44,4%	43,3%	0,5%	-1,1%	-	-
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5))×100%	82,1%	81,2%	78,9%	-0,9%	-2,3%	-	-
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	66,81	68,26	68,5	1,45	0,24	-	-

Данные таблицы 2.1 демонстрируют увеличение основных показателей работы предприятия на протяжении анализируемого периода. В 2015 году выручка от продажи по сравнению с 2014 годом увеличилась всего на 3,7. В 2016 г. наблюдается более значительная динамика. Так, например, увеличилась выручка от продаж на 14,1%, одновременно затраты на выпуск возросли на 15,7% (в 2015 году +4,5%). В результате валовая прибыль в 2016 году увеличилась только на 12,00%. Кроме того, наблюдается значительное увеличение управленческих расходов – на 37,4% (против прироста 23% за 2014 год). В 2015 году рост коммерческих расходов составил 12%, в 2016 году они увеличились незначительно – на 3,6%, что позволило увеличить прибыль от продаж на 11,3% (против 4,9%).

В 2015 году наблюдается незначительное увеличение рентабельности продаж (+0,5%), а в 2016 году рентабельность продаж по чистой прибыли сократилась на 1,1% за счет роста затрат на выпуск продукции. В 2015 году наблюдается рост производительности труда по сравнению с 2014 годом на 11,6%, при этом в 2016 году производительность труда повысилась всего на 0,6%, а среднегодовая заработная плата работников в 2016 году увеличилась на 3,3%. Это указывает на опережающие темпы роста заработной платы в ООО «Аванта» по сравнению с производительностью труда, что является нежелательной тенденцией. Кроме того, с каждым годом снижается рентабельность производства, что делает необходимым провести анализ издержек, для того чтобы понять, где имеются резервы.

2.2 Оценка логистических затрат в ООО «Аванта»

Проведем анализ состава и структуры логистических затрат за период с 2014 – 2016 гг. На первом этапе анализа логистических затрат оценим изменения их динамики и структуры по экономическим элементам. Проанализируем их текущее состояние в сравнении с результатами предыдущего периода.

Анализ динамики логистических затрат представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ динамики логистических затрат за 2014 – 2016 гг. в ООО «Аванта»

Элемент затрат	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1. Затраты на организацию закупок	203	170	202	-33	32	-16,26	18,82
2. Складские, перегрузочные операции и хранение грузов	909	1076	1091	167	15	18,37	1,39
в том числе:							
2.1 Разгрузка и складирование	101	113	154	12	41	11,88	36,28
2.2 Внутрипроизводственная транспортировка	100	170	142	70	-28	70,00	-16,47
2.3 Хранение	99	79	130	-20	51	-20,20	64,56
2.4 Отгрузка	102	147	119	45	-28	44,12	-19,05
2.5 Амортизация складского оборудования	203	192	214	-11	22	-5,42	11,46
2.6 Коммунальные затраты по складу	304	374	332	70	-42	23,03	-11,23
3. Упаковка	187	192	205	5	13	2,67	6,77
4. Транспортировка	4658	5321	5634	663	313	14,23	5,88
5. Оплата труда персонала, задействованного в логистической цепи	1519	1585	1696	66	111	4,34	7,00
6. Запасы	1013	1245	1245	232	0	22,90	0,00
7. Прочие	1636	1732	1990	96	258	5,87	14,90
в том числе							
7.1 Затраты на обработку и передачу информации	81	85	109	4	24	4,94	28,24
Итого логистические затраты	10126	11321	12063	1195	742	11,80	6,15

Данные таблицы 2.2 свидетельствуют о том, что динамика логистических затрат в 2015 году в целом составила 11,8%, а в 2016 году прирост составил еще 4,77%. Причем затраты на организацию закупок в 2015 году сократились на 16,26%, а в 2016 году увеличились на 18,82% по сравнению с предыдущим периодом. Складские, перегрузочные операции и хранение грузов в 2015 году увеличились на 18,37%, а в 2016 году они значительно не изменились (+1,39%). Прирост затрат на разгрузку и складирование в 2015 году составлял 11,88%, а в 2016 году динамика

составила +36,28%, что достаточно существенно. Внутрипроизводственная транспортировка в 2015 году значительно подорожала (+70%), а в 2016 году сократилась на 16,47%.

Наблюдается также существенное колебание затрат на хранение, так в 2015 году они сократились на 20%, а в 2016 году – увеличились на 64,65%. Это было вызвано необходимостью использования складских помещений сторонних организаций в связи с ремонтными работами на собственном складе предприятия. При этом затраты на отгрузку в 2016 году уменьшились на 19,05% по сравнению с предыдущим годом после прироста на 44,12% в 2015 году.

Амортизация складского оборудования в 2015 году сократилась в связи с выбытием устаревшего оборудования, а в 2016 году затраты по этой статье увеличились на 11,46% в связи с обновлением части оборудования. Коммунальные расходы в 2016 также сократились в связи с тем, что склад некоторое время был закрыт на ремонт.

Затраты на упаковку, транспортировку и оплату труда персонала, задействованного в логистической цепи, изменялись в течение анализируемого периода также неравномерно. Динамика затрат на упаковку в 2015 году составила +2,67%, а в 2015 году + 6,77%. Транспортировка в 2015 году подорожала на 14,23% а в 2015 году еще на 5,88%, что составило 313 тыс. руб.

По статье запасы в 2015 году увеличение составило 22,9% а в 2016 году затраты на запасы не изменились.

Прочие логистические затраты в 2016 году увеличились на 14,9% (против роста в 2015 году на 4,94%), что практически совпало с общей динамикой роста себестоимости по всему предприятию. Итоговая сумма логистических затрат за 2016 год увеличилась на 6,15% по сравнению с 2015 годом.

Анализ структуры логистических затрат способствует организации контроля за расходами в соответствии с их целевым назначением. Оценка

изменения удельного веса различных статей логистических затрат на рассматриваемом предприятии по каждой статье для определения «узких мест» и обоснованности роста (снижения) затрат представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ структуры логистических затрат в ООО «Аванта» за 2014 – 2016 гг.

Элемент затрат	2014г.	2015г.	2016г.	Структура затрат, %			Отклонение (+, -)	
				2014г.	2015г.	2016г.	2015г.	2016г.
1. Затраты на организацию закупок	203	170	202	2,00	1,50	1,67	-0,50	0,17
2. Складские, перегрузочные операции и хранение грузов	909	1076	1091	8,97	9,50	9,05	0,53	-0,45
в том числе:								
2.1 Разгрузка и складирование	101	113	154	1,00	1,00	1,28	0,00	0,28
2.2 Внутрипроизводственная транспортировка	100	170	142	1,00	1,50	1,18	0,50	-0,32
2.3 Хранение	99	79	130	1,00	0,70	1,08	-0,30	0,38
2.4 Отгрузка	102	147	119	1,00	1,30	0,98	0,30	-0,32
2.5 Амортизация складского оборудования	203	192	214	2,00	1,70	1,77	-0,30	0,07
2.6 Коммунальные затраты по складу	304	374	332	3,00	3,30	2,75	0,30	-0,55
3. Упаковка	187	192	205	1,85	1,70	1,70	-0,15	0,00
4. Транспортировка	4658	5321	5634	46,00	47,00	46,70	1,00	-0,30
5. Оплата труда персонала, задействованного в логистической цепи	1519	1585	1696	15,00	14,00	14,06	-1,00	0,06
6. Запасы	1013	1245	1245	10,00	11,00	10,32	1,00	-0,68
7. Прочие	1636	1732	1990	16,15	15,30	16,49	-0,85	1,19
в том числе								
7.1 Затраты на обработку и передачу информации	81	85	109	0,80	0,75	0,90	-0,05	0,15
Итого логистические затраты	10126	11321	12063	100,00	100,00	100,00	-	-

Данные таблицы 2.3 свидетельствуют, что, несмотря на достаточно неравномерную динамику логистических затрат, в структуре затрат с 2014 по 2016 год существенных изменений не произошло.

Представим динамику логистических затрат анализируемого предприятия в виде диаграммы на рисунке 2.1. Диаграмма показывает рост логистических затрат на протяжении всего рассматриваемого периода, при

этом существенных колебаний в структуре логистических затрат не наблюдается. Это свидетельствует об относительно стабильной тенденции к повышению логистических расходов, которую необходимо учитывать при планировании логистических затрат на предстоящий период.

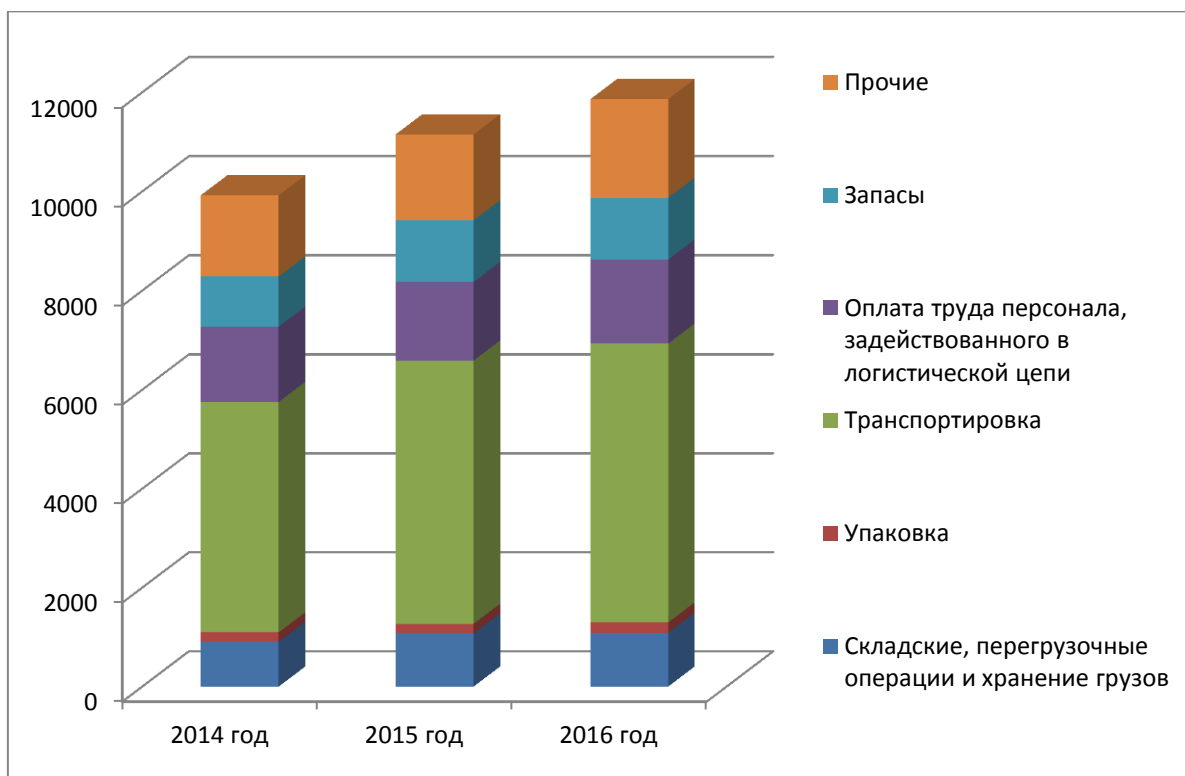


Рисунок 2.1 – Динамика логистических затрат ООО «Аванта»

Следует отметить, что данные аналитической таблицы 2.2 продемонстрировали существенные колебания по статье «Складские, перегрузочные операции и хранение грузов». Рассмотрим более детально данную динамику с помощью диаграммы 2.2.

Рисунок 2.2 показывает относительно неравномерную динамику затрат на складирование и погрузочно-разгрузочные работы, при этом тенденция к увеличению данного вида затрат очевидна.



Рисунок 2.2 – Динамика складских, перегрузочных операций и хранения грузов

Функцию планирования логистических затрат на анализируемом предприятии выполняет бухгалтерия на основании данных, поступающих от коммерческого директора и начальника транспортной службы.

Для оценки выполнения планов по логистическим затратам сравним плановые и фактические показатели за 2015 – 2016 гг. (см. таблица 2.4).

Данные таблицы 2.4 свидетельствуют о том, что по многим позициям наблюдается отклонение фактических затрат на логистику от плановых показателей. Так в 2015 году по статье «Затраты на организацию закупок» фактический показатель был ниже на 19,5% от запланированного. В 2016 году отклонение в сторону снижения по данному показателю составило 9,01%.

Таблица 2.4 – Анализ выполнения плана логистических затрат ООО «Аванта»

Показатель	2015 г.		2016 г.		Отклонение план/факт (+, -)		Отклонение, план/факт (%)	
	план	факт	план	факт	2015 5	2016 6	2015	2016
1. Затраты на организацию закупок	210	170	222	202	-40	-20	-19,05	-9,01
2. Складские, перегрузочные операции и хранение грузов	1010	1084	1100	1097	74	-3	6,53	-0,82
в том числе:								
2.1 Разгрузка и складирование	110	113	120	154	3	34	2,73	28,33
2.2 Внутрипроизводственная транспортировка	100	170	170	142	70	-28	70,00	-16,47
2.3 Хранение	100	79	120	130	-21	10	-21,00	8,33
2.4 Отгрузка	100	147	120	119	47	-1	47,00	-0,83
2.5 Амортизация складского оборудования	200	200	220	220	0	0	0,00	0,00
2.6 Коммунальные затраты по складу	400	374	480	332	-26	-148	-6,50	30,83
3. Упаковка	200	192	210	205	-8	-5	-4,00	-2,38
4. Транспортировка	5000	5321	5600	5634	321	34	6,42	0,61
5. Оплата труда персонала, задействованного в логистической цепи	1600	1585	1700	1696	-15	-4	-0,94	-0,24
6. Запасы	1200	1245	1200	1245	45	45	3,75	3,75
7. Прочие	1700	1732	1800	1990	32	190	1,88	10,56
Итого логистические затраты	10710	11327	11832	12069	617	237	5,70	2,00

При этом общее отклонение по показателям складских, перегрузочных операций и хранения грузов в 2015 году составило +6, 53%, а в 2016 году -0,82, что можно оценить, как незначительное. Данный факт свидетельствует о повышении достоверности плана в целом по данному виду затрат. Однако, в разрезе данной группы затрат наблюдается ряд существенных отклонений от плановых показателей логистических затрат предприятия. Так, если затраты на разгрузку и складирование в 2015 году по факту оказались выше плановых на 2,73%, то в 2016 году данное отклонение составило уже +28,33%. Самые существенные отклонения от плана наблюдаются в 2015 году по показателю затрат на внутрипроизводственную

транспортировку. Фактические данные превышают плановый уровень на 70%. Однако, в 2016 году отклонение от плана наблюдается уже в отрицательную сторону -16,47%, что составило 28 тыс. руб. Отклонения по затратам на хранение составили в 2015 году -21%, а в 2016 году +10%. На отгрузку в 2015 году было затрачено на 47 тыс. руб. больше запланированного уровня, что составило 47% от плана. В 2016 году отрицательное отклонение от планового показателя затрат на отгрузку было незначительным и составило 1 тыс. руб. (-0,83%). Отклонений от плана затрат на амортизацию складского оборудования в 2015 и в 2016 году не наблюдается. Коммунальные затраты по складу фактически составили сумму, на 6,5% ниже планового уровня в 2015 году, а в 2016 году – ниже на 30,83%, что составило 148 тыс. руб. Данная экономия сформировалась в связи с тем, что предприятию пришлось использовать складские услуги сторонних организаций, что позволило сократить затраты на электроэнергию для грузовых лифтов, освещение, а также расходы на водоснабжение и отопление.

Фактические затраты на упаковку продукции для доставки существенно не отклоняются от плановых: -4,00% и -2,38% в 2015 и в 2016 годах соответственно.

В 2015 году фактические расходы предприятия на транспортировку были выше запланированного уровня на 6,42%, что составило 231 тыс. руб., а в 2016 отклонение в сторону превышения планового уровня составило всего 0,61% (34 тыс. руб.).

Оплата труда персонала предприятия, задействованного в логистической цепи, по факту составила сумму, на 0,94% (15 тыс. руб.) ниже запланированной в 2015 году, а в 2016 году – соответственно ниже на 0,24% (4 тыс. руб.).

Показатель затрат на запасы в течение всего рассматриваемого периода превышает запланированный уровень на 45 тыс. руб., что составляет 3,75%. Это говорит о необходимости корректировки плана запасов.

Фактический уровень прочих логистических затрат в 2015 году несущественно отклонялся в большую сторону (+1,88%) от планового показателя, а в 2016 году отклонение составило уже 10,56%.

Общий уровень логистических затрат фактически превысил плановый в 2015 году на 5,7%, а в 2016 году – на 2,00%, что свидетельствует о необходимости существенных корректировок плановых показателей только в рамках группировки.

Обобщая данные анализа логистических затрат на примере ООО «Аванта», можно сделать промежуточный вывод, о том что в целом планирование на данном предприятии осуществляется удовлетворительно. Однако анализ существующей в ООО «Аванта» практики финансового планирования и бюджетирования показывает, что существует целый ряд проблем, препятствующих нормальной организации функционирования системы планирования логистических затрат. Основными из них можно назвать:

- комплектность планов;
- финансовая реализуемость;
- реальность финансовых планов;
- оперативность составления;
- прозрачность планов для руководителей;
- взаимосвязь долгосрочных и краткосрочных планов.

Процентное распределение перечисленных проблем эффективного функционирования системы планирования логистических затрат в ООО «Аванта» представлено на рисунке 2.3.

Из рисунка 2.3 видно, что наиболее серьезной проблемой системы планирования логистических затрат ООО «Аванта» является реальность разрабатываемых планов, которая составляет 30%. И как показывает практика, реальное и эффективное управление логистикой возможно лишь при наличии обоснованного плана по затратам на достаточно длительный

промежуток времени, например на год или квартал. Нереальность планов может быть вызвана, как правило, недостаточно обоснованными плановыми данными по сбыту, поставкам, заниженными сроками доставки и погашения дебиторской задолженности, преувеличенными потребностями в финансировании. В конечном итоге, разработанные, ценой значительных усилий, планы далеки от реальности и не позволяют пользоваться ими как инструментом управления логистикой и финансами. В результате управление затратами на предприятии осуществляется по-прежнему – путем субъективного распределения оборотных средств по различным текущим статьям.

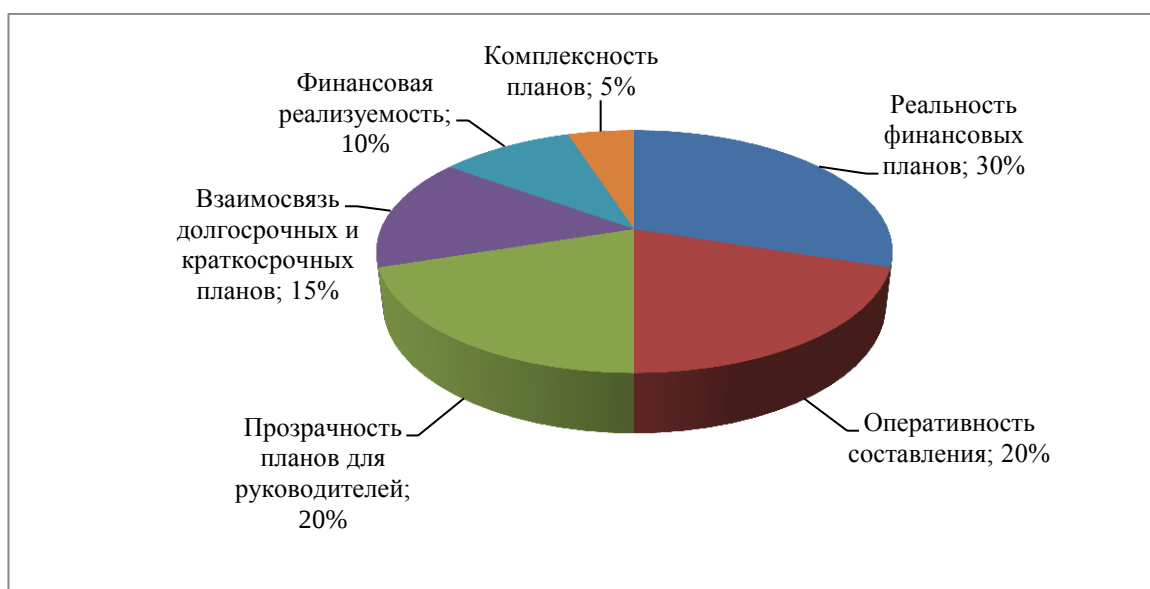


Рисунок 2.3 – Распределение проблем, связанных с организацией системы финансового планирования логистических затрат в ООО «Аванта»

Вторая по величине, но не менее важная проблема – это оперативность составления планов (20%). Основными причинами которой на предприятие ООО «Аванта» является отсутствие четкой и отработанной системы подготовки и передачи плановой информации из одного структурного подразделения в другое, необходимость долгих процедур согласования

планов затрат между транспортной службой и складом, недостаток и иногда не полная достоверность информации. Достаточно часто процедуры формирования плана логистических затрат в ООО «Аванта» строятся на недокументированных взаимоотношениях между службами, отделами и цехами, телефонных звонках, нестандартных документах и др.

Две вышеприведенные проблемы неизбежно приводят к третьей – прозрачность планов для руководителя предприятия. Такое положение дел является закономерным следствием, отсутствия в ООО «Аванта» четких внутренних стандартов формирования финансовых планов.

Кроме того, во взаимодействии по планированию логистических затрат отсутствует последовательность операций, которая, приводит к отрыву долгосрочных финансовых планов ООО «Аванта», сроком более 1 года, от краткосрочных планов, таких как на месяц, декаду, неделю и т.д.

Так же, нельзя не отметить еще две актуальные для ООО «Аванта» проблемы – реализуемость планов и их комплексность.

Под реализуемостью планов следует понимать их выполнимость с позиции обеспечения необходимыми финансовыми и материальными ресурсами, и отсутствие дефицитов. Примером такой проблемы можно назвать, то, что в практике данного предприятия, достаточно часто принимаются к исполнению финансовые планы с дефицитом денежных средств от 10 до 30%.

Под комплексностью планов понимается, то, что помимо плана по доходам и расходам, который составляется бухгалтерией ООО «Аванта», необходимо разрабатывать еще и реальные планы по расходам на эксплуатацию техники и оборудования, задействованного в логистической цепи. Эти документы должны формироваться в той форме, которая, удобна для руководителей структурных подразделений и высшего руководства.

Вместе с перечисленными проблемами, ключевым фактором, существенно влияющим на организацию планирования логистических

издержек в ООО «Аванта», является характер его основной деятельности, который, зависящий от ряда специфических факторов, а именно:

1. особенностей операционного цикла деятельности предприятия;
2. формой и объемом кредитных потребностей предприятия и кредиторских возможностей;
3. диапазоном источников финансирования и условий возврата ссуд.

Все вышеперечисленные проблемы и факторы, оказывают существенное влияние на систему планирования логистических затрат. Несмотря, на масштаб выявленных проблем и факторов, существует ряд направлений по ее совершенствованию. В целях совершенствования системы планирования логистических затрат в ООО «Аванта» предлагается разработать форму гибкого бюджета логистических затрат.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы планирования логистических затрат для ООО «Аванта»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы планирования логистических затрат для ООО «Аванта»

Одной из наиболее важных задач в системе планирования логистических процессов является задача формирования объективного финансового плана логистических затрат. План логистических затрат целесообразно включать в комплексный финансовый план, который позволяет формировать четкое понимание и возможность анализировать различные варианты достижения поставленных перед предприятием целей с последующим выбором оптимального варианта по заданным критериям. Например, таким, как прибыль, поступления денежных средств, структура баланса и т.д.

Кроме того, в ООО «Аванта» будет целесообразно применять инструменты факторного анализа, которые позволят оценить возможные варианты развития событий при изменении ключевых плановых показателей логистических затрат (транспортные расходы, хранение, складские расходы и т.д.).

В целях совершенствования системы планирования логистических затрат в ООО «Аванта» предлагается внедрение двух мероприятий:

1. внедрение системы гибкого бюджета логистических затрат;
2. внедрение информационной системы Renaissance CS компании Ross Systems.

Внедрение системы гибкого бюджета логистических затрат. Главное отличие гибкого бюджета заключается в том, что он имеет возможность корректировки в течение всего планового периода с учетом фактического объема логистических операций. Гибкость бюджета закладывается на этапе предварительного планирования путем разработки нескольких вариантов

затрат и результатов при разных объемах работ. Таким образом, если ситуация изменяется, переход на другой вариант бюджета логистических затрат осуществляется по уже имеющемуся сценарию. На практике составление гибких бюджетов рекомендовано при планировании в достаточной мере регулируемых затрат.

«В целях организации бюджетного планирования логистических затрат ООО «Аванта» целесообразно создать сквозную систему планов на предприятии, включающую следующие планы затрат:

- 1) план фонда оплаты труда;
- 2) план материальных затрат;
- 3) план прочих расходов» [20].

Руководству ООО «Аванта» целесообразно добиваться также активного участия всех структурных подразделений в подготовке сводного бюджета.

В ООО «Аванта» рекомендуется выявить наиболее значимый круг нормативов (стандартных затрат) на краткосрочный период и на их основе разработать план действий по их соблюдению, что обычно возлагается на бухгалтерию. Данный план действий может обозначить приоритеты текущего управления финансами, способствуя наиболее равномерному обеспечению предприятия ООО «Аванта» оборотными средствами.

Бюджет логистических затрат должен стать необходимым элементом системы бюджетирования ООО «Аванта» (см. Приложение В). Структура бюджетов ООО «Аванта» состоит из оперативных бюджетов (бюджетов текущей деятельности) и финансового плана. Бюджет логистических затрат должен быть встроен в качестве одного из оперативных бюджетов в общую систему планирования.

При разработке гибкого бюджета логистических затрат необходимо руководствоваться принципом декомпозиции. Суть этого принципа заключается в том, что каждый из бюджетов более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня, т.е. бюджеты складского

хозяйства и транспортной службы как бы «вложены» в бюджет логистических затрат ООО «Аванта», а бюджеты производства и реализации конкретизируют сводный (комплексный) бюджет предприятия.

Ежемесячно для склада и транспортной службы целесообразно разрабатывать сводный бюджет логистических затрат, входящей в бюджет коммерческих расходов ООО «Аванта». В дополнение к сводному бюджету составляются функциональные бюджеты по соответствующим статьям затрат, при этом период составления бюджета структурных подразделений для ООО «Аванта» устанавливается – один раз в квартал и итоговый бюджет – один раз в год.

Для разработки прогнозного годового бюджета логистических затрат предприятия ООО «Аванта» рекомендуется использовать в качестве исходных данных:

- обобщенные данные по постоянным издержкам хранения и транспортировки;
- данные по переменным издержкам;
- прогноз заказов, производства, продаж и др.

Схема разработки гибкого бюджета логистических затрат представлена на рисунке 3.1.

Для текущего управления логистическими затратами ООО «Аванта» важны данные о разнице между временем отгрузки и временем оплаты продукции; удельные веса поставок продукции за предоплату; поставок, оплачиваемых в течение одного – трех месяцев после отгрузки. Обобщая такую информацию, бухгалтерия предприятия ООО «Аванта» сможет прогнозировать реальное поступление денежных средств в планируемом периоде (месяц, квартал, год), которое послужит основой для формирования плана движения денежных средств. Пример гибкого бюджета логистических затрат на финансовый год для ООО «Аванта» с учетом возможных изменений объема продаж продукции заказчикам представлен в Приложении Г.

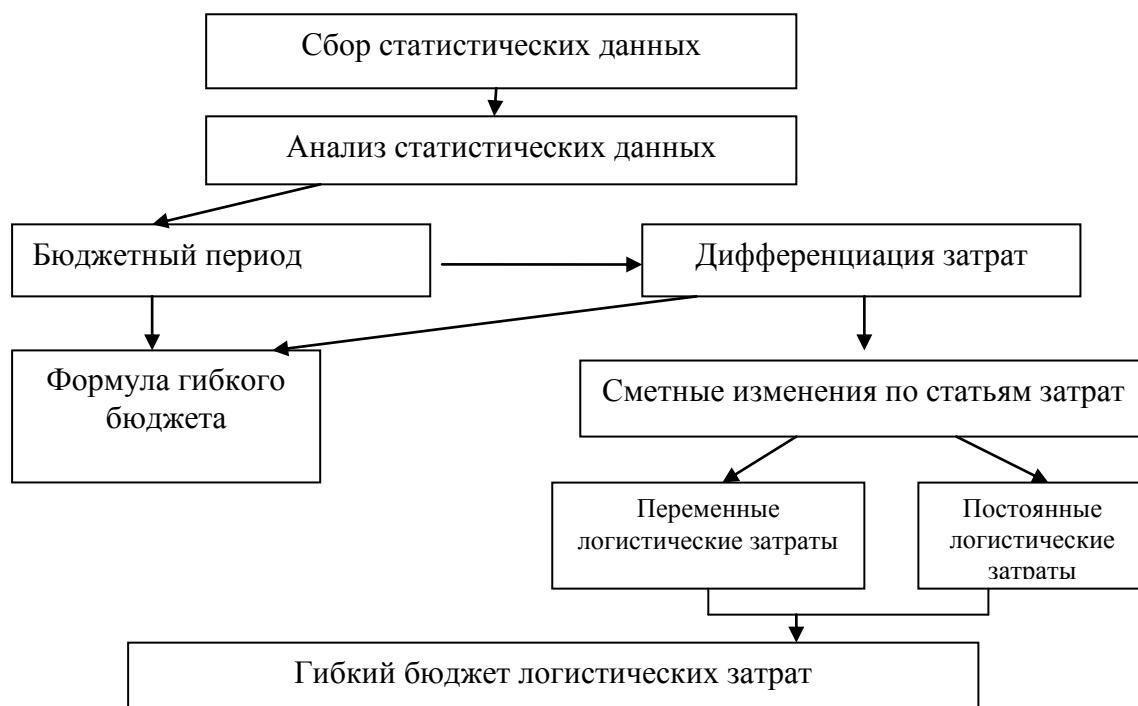


Рисунок 3.1 – Схема разработки гибкого бюджета логистических затрат
ООО «Аванта»

В современной практике организации и осуществления логистических операций ООО «Аванта» часто случается ситуация, когда происходит задержка платежей за отгруженную продукцию, либо происходит взаимозачет встречных платежей. В таких случаях доходная фактическая часть бюджета должна сокращаться и, соответственно, в целях ликвидации дефицита бюджета следует оперативно пересматривать (корректировать) бюджет.

ООО «Аванта» рекомендуется использовать подход к пересмотру расходов бюджета логистических операций, который будет основан на выработанной системе приоритетов финансирования (оплаты) текущих расходов предприятия.

В качестве приоритетных, для ООО «Аванта» рекомендуются следующие затраты (расходы) бюджета:

- 1) заработная плата работников в расчете на производственную

программу и план продаж предприятия;

2) платежи во внебюджетные фонды, прежде всего – единого социального налога;

3) затраты на закупку ГСМ, запасных частей на транспортные средства и т.д., необходимых для выполнения производственной программы предприятия и для обеспечения своевременной отгрузки и доставки материалов и продукции;

4) оплата потребляемой электроэнергии;

5) выплата налогов в федеральный бюджет и бюджеты других уровней.

Рассматривать эти вопросы в ООО «Аванта» рекомендуется не реже одного раза в неделю (так как поступление средств на счета бюджета предприятия происходит неравномерно).

Таким образом, оперативное управление в рамках системы гибкого планирования логистических затрат предприятия рекомендуется строить на сочетании всего комплекса факторов, влияющих на возможность реализации оперативного плана по затратам на логистику.

Внедрение информационной системы Renaissance CS компании Ross Systems. «Эта система ориентирована на предприятия, технологические процессы которых описываются с помощью формул, спецификаций или рецептур, и активно внедряется на предприятиях химический, продовольственной, фармацевтической, целлюлозно-бумажной, металлургической и других отраслей промышленности. При разработке системы Renaissance CS компанией Ross Systems была выбрана ориентация на максимальную открытость системы. Основное ядро системы расширяется как за счет использования продуктов третьих фирм, так и за счет существующих у заказчика разработок, интегрируемых в систему. По желанию заказчика поставляются исходные коды программ. Система Renaissance CS представляет собой клиент-серверное решение, поддерживается также использование дополнительного сервера приложений

или web-сервера» [1].

«Основные задачи, решаемые Renaissance CS:

- планирование объемов производства;
- учет готовой продукции;
- хранение и поиск управленческой информации (поставщики, материалы, оборудование и т.д.);
- организация и планирование производственного процесса;
- управление финансами и контроль взаиморасчетов с поставщиками и потребителями;
- анализ и прогноз продаж;
- контроль за использованием кредитов;
- планирование и анализ бюджета предприятия и его подразделений;
- бухгалтерский учет на предприятии и его подразделениях;
- расчет, анализ, обобщение и прогноз финансовых показателей предприятия;
- расчет денежных потоков на основе бухгалтерских отчетов;
- расчет затрат, калькуляция себестоимости продукции;
- обеспечение электронных платежей;
- ведение электронного архива предприятия;
- учет кадров, управление персоналом;
- учет трудозатрат и расчет заработной платы» [1].

Данная система может быть использована с применением дополнительных модулей, каждый из которых можно использовать как отдельный элемент системы или комплекс, состоящий из необходимого количества модулей.

«Основными модулями Renaissance CS являются:

- Renaissance CS Financial – управление финансами компании;
- Renaissance CS Distribution – управление закупками и продажами;
- Renaissance CS Manufacturing – управление производством;

- Renaissance CS Maintenance – управление эксплуатацией оборудования;
- Renaissance CS Human Resources/Payroll – управление персоналом и расчет заработной платы;
- Renaissance CS Materials Management – управление закупками;
- Renaissance CS Transportation Manager – управление перевозками и транспортными расходами;
- Renaissance CS DSSuite – средство поддержки принятия решений;
- Renaissance CS SAM – средство моделирования и описания бизнес-процессов, обучения и ведения собственной базы знаний» [19].

Как уже было сказано, описанные модули могут внедряться, как в единичном объеме, так и комплексно, кроме того в данной таблице представлены наиболее эффективные сочетания модулей системы Renaissance CS.

Как показывает практика, внедрение данной системы происходит довольно быстро, за период от 3 месяцев, что является самым минимальным сроком, т.к. аналогичные системы, такие как MBS Axapta, Navision, Baan ERP, IFS Application и другие, на внедрение требуют минимум 6 месяцев, а максимальный срок может доходить до 5 лет.

В результате внедрения автоматизированной системы Renaissance CS компании Ross Systems, планируется получение автоматизированного формирования логистических затрат по подразделениям предприятия ООО «Аванта». Кроме того, она также дает возможность в автоматическом режиме анализировать, контролировать и управлять всеми процессами, связанными с формированием и возникновением издержек, что позволит не только выявить их, но и определить места их возникновения и оперативно реагировать на изменения.

3.2 Экономическое обоснование разработанных мероприятий по совершенствованию системы планирования логистических затрат для ООО «Аванта»

Внедрение автоматизированной системы Renaissance CS компании Ross Systems позволит предприятию ООО «Аванта» получить целый комплекс преимуществ, а именно:

- прозрачную систему планирования и управления ресурсами;
- увеличение скорости реакции на изменения внешней среды;
- сокращение затрат времени на учет, анализ и контроль за логистическими издержками;
- повышение качество выпускаемой продукции.

Перечисленные преимущества позволят получить экономию за счет повышения эффективности оборота информации и снижения затрат на типовые процессы. Расчет экономической эффективности проводится по операциям, которые рассчитаны на основе анализа данных компаний о доли снижения затрат времени сотрудников в связи с внедрением системы Renaissance CS компании Ross Systems. Внедрение описанной системы позволит достичь снижения трудоемкости выполняемых работ, связанных с документооборотом. Эти изменения и приведут к сокращению доли данного вида работ в общем фонде рабочего времени.

«Доля трудоемкости работ, связанных с документооборотом определяется по формуле:

$$T_{\text{ТД}} = \frac{T_{\text{ТП}} + T_{\text{ТО}}}{F_{\text{МЭУ}}} \cdot 100 \quad (3.1)$$

где $T_{\text{ТП}}$ – затраты рабочего времени на все типовые процессы, час;

$T_{\text{ТО}}$ – затраты рабочего времени на все типовые операции, час;

$F_{\text{МЭУ}}$ – месячный фонд рабочего времени административно-управленческого персонала, час.» [18]

Расчет доли трудоемкости работ, связанных с документооборотом проведем как до внедрения мероприятия (а), так и после (б):

$$\text{а) до внедрения} - T_{\text{ТД}} = \frac{3,78 + 4,64}{176} \cdot 100 = 4,78\%$$

$$\text{б) после внедрения} - T_{\text{ТД}} = \frac{2,81 + 2,8}{176} \cdot 100 = 3,19\%$$

Из расчетов видно, произошло снижение доли трудоемкости работ, связанной с документооборотом на 1,59% ($\Delta T_{\text{ТД}} = 4,78 - 3,19 = 1,59$), что дает возможность определить условную экономию численности сотрудников из числа административно-управленческого персонала.

«Условное высвобождение численности административно-управленческого персонала определяется по формуле:

$$\Delta \text{Ч}_{\text{УТД}} = \text{Ч}_{\text{УТД}} \cdot \left(1 + \frac{\Delta T_{\text{ТД}}}{100} \right) - \text{Ч}_{\text{УТД}} \quad (3.2)$$

где $\text{Ч}_{\text{УТД}}$ – численность сотрудников административно-управленческого персонала, чел;

$\Delta T_{\text{ТД}}$ – снижение затрат времени на документооборот, %» [18].

$$\Delta \text{Ч}_{\text{УТД}} = 13 \cdot \left(1 + \frac{1,59}{100} \right) - 13 = 2,067 \approx 2 \text{ человека}$$

Далее необходимо рассчитать величину затрат на оплату труда сотрудников, относящегося к административно-управленческому персоналу. Эта величина также определяется до (а) и после (б) внедрения мероприятия.

«Затраты на оплату труда административно-управленческого персонала определим по формуле:

$$\text{ЗП}_{\text{УТД}} = 12 \cdot \text{ЗП}_{\text{У.СР}} \cdot \text{Ч}_{\text{УТД}} \cdot \frac{T_{\text{ТД}}}{100} \quad (3.3)$$

где $\text{ЗП}_{\text{У.СР}}$ – средняя заработная плата одного сотрудника административно-управленческого аппарата, руб./мес.» [16].

$$\text{а) до внедрения} - ЗП_{у.тд} = 12 \cdot 23978,54 \cdot 13 \cdot \frac{4,78}{100} = 178803,17 \text{ руб.}$$

$$\text{б) после внедрения} - ЗП_{у.тд} = 12 \cdot 23978,54 \cdot 11 \cdot \frac{3,19}{100} = 100968,84 \text{ руб.}$$

Так как ООО «Аванта» является юридическим лицом, то необходимо учитывать и сумму страховых выплат, которые осуществляет предприятие.

Сумма страховых выплат определяется по формуле:

$$ЗП_{у.СТРтд} = ЗП_{у.тд} \cdot \kappa_C \quad (3.4)$$

где $\kappa_C = 0,32$ – коэффициент страховых взносов (страховые взносы в фонды – 30,2%) .

Данная величина определяется также по двум вариантам: до внедрения мероприятий (а) и после (б):

$$\text{а) до внедрения} - ЗП_{у.СТРтд} = 178803,17 \cdot 0,32 = 57217,01 \text{ руб.}$$

$$\text{б) после внедрения} - ЗП_{у.СТРтд} = 100968,84 \cdot 0,32 = 32310,03 \text{ руб.}$$

Условная ожидаемая экономия за счет снижения трудоемкости работ административно-управленческого персонала определяется как разница затрат на заработную плату и страховые взносы до внедрения мероприятия и после.

«Условная ожидаемая экономия определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{у.год} = П_{ож} = ЗП_{у.ОБЩтд}^D - ЗП_{у.ОБЩтд}^П \quad (3.5)$$

где $П_{ож}$ – ожидаемая прибыль, руб.» [18]

$$\mathcal{E}_{у.год} = П_{ож} = \langle 178803,17 + 57217,01 \rangle - \langle 100968,84 + 32310,03 \rangle = 167361,37 \text{ руб.}$$

После оплаты налога у предприятия остается условная чистая экономия, которая определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{у.год.чист} = \mathcal{E}_{у.год} \cdot \langle 1 - \kappa_{НАЛ} \rangle \quad (3.6)$$

где $K_{НАЛ} = 0,2$ – коэффициент налогообложения на прибыль (20%)» [18].

$$\mathcal{E}_{у.год,чист} = 167361,37 \cdot (-0,2) = 133889,1 \text{ руб.}$$

Для экономического обоснования предлагаемого мероприятия, определения условной чистой экономии будет не достаточно, поэтому определяем срок окупаемости вложений в проект-мероприятие (внедрение информационной системы).

«Срок окупаемости определяется по формуле:

$$T_{ОК.РАСЧ} = \frac{K_{В.ПР}}{\mathcal{E}_{у.год,чист}} \quad (3.7)$$

где $K_{В.ПР}$ – капитальные вложения в проект-мероприятие, руб.» [18].

Капитальные вложения учитывают все затраты предприятия ООО «Аванта», связанные с проектированием, приобретением и запуском системы Renaissance CS компании Ross Systems. Для нормального функционирования системы необходимо использование специально разработанной технологии FrontRunner, а для сетевого функционирования системы необходимо устанавливать Gembase. Проанализировав организации, предоставляющие занимающиеся установкой и обслуживанием данного программного продукта, было принято решение остановиться на компании Тольятти-Софт, которая является официальным поставщиком данного программного продукта компании Ross Systems.

Изучив объем выполняемых работ на ООО «Аванта» и возлагаемые задачи на систему Renaissance CS компании Ross Systems для формирования системы планирования логистических и общих затрат, было предложено установить программное обеспечение с ограниченной функциональностью, но обеспечивающей возможность планирования и учета затрат в полном объеме.

В таблице 3.2 представлена смета затрат на проектирование, запуск, установку, наладку и покупку лицензии Renaissance CS компании Ross Systems для ООО «Аванта».

Таблица 3.2 – Затраты ООО «Аванта» на внедрение системы Renaissance CS компании Ross Systems

Наименование затрат	Сумма, руб.
Проектирование и подготовка проекта	42400
Запуск в опытную эксплуатацию на 3 месяца и техническая поддержка на этом этапе	12300
Покупка лицензии Renaissance CS компании Ross Systems для пользователей	178400
Установка	16700
Итого:	249800

$$T_{OK} = \frac{249800}{133889,1} = 1,87 \approx 2 \text{ года}$$

Как показывает практика, срок окупаемости должен находиться в интервале до 3 лет, чтобы обеспечить эффективность проекта. Так как принятая величина срока окупаемости мероприятия составляет 2 года, что соответствует условию эффективности, то можно говорить о его привлекательности и целесообразности внедрения.

Внедрение системы Renaissance CS компании Ross Systems, кроме прочих положительных моментов, также позволит повысить уровень финансовой устойчивости, за счет своевременного реагирования на изменения внешней среды. Доказательством данного заявления являются, представленные в таблице 3.3 экономические показатели функционирования предприятия ООО «Аванта».

Таблица 3.3 – Экономические показатели деятельности предприятия до и после внедрения системы Renaissance CS компании Ross Systems

№ п/п	Наименование показателя, единица измерения	Величина показателя до внедрения	Величина показателя после внедрения	Отклонение, %
1	Выручка, тыс. руб.	125840	160490	21,59
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	71980	72860	1,21
3	Прибыль, тыс. руб.	68108	128820	47,13

После расчета показателей эффективности внедрения системы Renaissance CS компании Ross Systems выявлено, что условно-годовая чистая экономия от ее внедрения составит 133889,1 рублей за счет условного высвобождения 2 человек, относящихся к административно-управленческому персоналу. Полученная условно-годовая экономия позволит окупить капитальные вложения во внедрение мероприятия в размере 249800 руб., в течении 2-х лет, что также свидетельствует об эффективности внедрения предлагаемого мероприятия. Результатом внедрения системы Renaissance CS компании Ross Systems на предприятие ООО «Аванта», является рост выручки на 21,59%, в то время как себестоимость продаж увеличилась всего лишь на 1,21%. Вместе с тем наблюдается рост прибыли на 47,13%. Представленные изменения показателей свидетельствует об экономической целесообразности внедрения предложенного мероприятия.

Заключение

Проведенное в данной бакалаврской работе исследование подтвердило актуальность выбранной темы и позволило сделать следующие выводы.

Система планирования логистических затрат на предприятии должна отмечать современным требованиям к организации эффективного управления логистикой предприятия.

По определению, наиболее часто встречающемуся в специальной литературе, логистическими затратами считаются затраты, которые связаны с выполнением логистических операций.

Принцип планирования и учета общих затрат заключается в учете всей совокупности затрат на управление материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками, циркулирующими во всей логистической системе.

Оценка системы планирования логистических затрат предприятия осуществляется посредством контроля исполнения бюджета логистических затрат.

Посредством фиксированного бюджета определяются счета функциональных затрат на предусмотренные виды логистической деятельности. Примерами данных счетов служат расходы на транспортировку, складирование, обслуживание заказчиков.

Процесс бюджетного планирования логистических затрат предполагает:

- определение плановых показателей затрат;
- определение фактических показателей затрат;
- выявление причин отклонений фактических показателей от плановых параметров;
- корректировка плановых показателей.

Контроль исполнения бюджета логистических затрат выполняется с целью выявления отклонений реальных результатов деятельности от

запланированных. Контроль эффективности системы планирования нужен для того, чтобы своевременно принять меры по обеспечению исполнения бюджетов. В зависимости от периодичности организации различают регулярный и окончательный контроль исполнения плана логистических затрат на предприятии. Регулярный контроль должен осуществляться в течение планового периода. Применение технологии регулярного контроля дает возможность на ранней стадии выявить тенденции к нарушению плана и принять меры для корректировки логистических затрат.

Окончательный контроль исполнения плана логистических затрат осуществляется по завершении планового периода на основе отчетов об исполнении бюджета на логистику. Контроль исполнения бюджета логистики основывается на данных о значениях бюджетных показателей и осуществляется путем расчета отклонений фактического значения бюджетного показателя от планового.

В аналитической части бакалаврской работы был проведен анализ логистических затрат на примере ООО «Аванта», рассмотрены отклонения от плановых показателей на 2015 и 2016 год.

Результаты анализа и оценки достоверности планов логистических затрат в ООО «Аванта» показали, что общий уровень логистических затрат фактически превысил плановый в 2015 году на 5,7%, а в 2016 году – на 2%, что свидетельствует о необходимости корректировок плановых показателей в рамках группировки.

В целом планирование на данном предприятии осуществляется удовлетворительно. Однако есть ряд направлений работы по совершенствованию системы планирования логистических затрат.

В целях совершенствования системы планирования логистических затрат в ООО «Аванта» в третьей главе бакалаврской работы предложено разработать форму гибкого бюджета логистических затрат с учетом возможных колебаний объема реализации продукции заказчиком.

Для разработки прогнозного годового бюджета логистических затрат предприятия ООО «Аванта» рекомендуется использовать в качестве исходных данных: обобщенные данные по постоянным издержкам хранения и транспортировки; данные по переменным издержкам; прогноз заказов, производства, продаж и др.

В целях организации бюджетного планирования логистических затрат ООО «Аванта» целесообразно создать сквозную систему планов на предприятии, включающую следующие планы затрат:

- 1) план фонда оплаты труда;
- 2) план материальных затрат;
- 3) план прочих расходов.

ООО «Аванта» рекомендуется использовать подход к пересмотру расходов бюджета логистических операций, который будет основан на выработанной системе приоритетов финансирования (оплаты) текущих расходов предприятия.

Рассматривать эти вопросы в ООО «Аванта» рекомендуется не реже одного раза в неделю (так как поступление средств на счета бюджета предприятия происходит неравномерно).

Для сокращения логистических затрат и своевременного реагирования также было предложено внедрения системы Renaissance CS компании Ross Systems, которая позволит сократить административно-управленческий персонал на 2 человека, уменьшить долю трудоемкости работ, связанных с документооборотом. Результатом внедрения данного мероприятия является улучшение экономических показателей функционирования предприятия, таких как: рост выручки – на 21,59%, себестоимости продаж – на 1,21% и прибыли – на 47,13%.

Таким образом, в работе были рассмотрены теоретические и практические аспекты совершенствования системы планирования логистических затрат.

Список используемой литературы

1. Автоматизация управления предприятием – Режим доступа: <http://www.pseudology.org/people/..%5C/Reklama/BaronovASUTP.pdf#11>
2. Афанасенко И.Д. Логистика снабжения: для бакалавров, магистров и аспирантов: учеб. для эконом. специальностей / И.Д. Афанасенко, В. В. Борисова. – 2-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 381 с. – (Учебник для вузов) (Стандарт третьего поколения). – Слов. терминов: с. 333-360. – Прил.: с. 361-381.
3. Бережной В.И. Управление материальными потоками микрологистической системы автотранспортного предприятия: учебник / В. И. Бережной, Т.А. Порохня, И.А. Цвиринько. – Ставрополь.: СевКаз ГТУ, 2014. – 198 с.
4. Волгин В.В. Логистика приемки и отгрузки товаров: практ. пособие / В. В. Волгин. – 4-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 460 с. – ISBN 978-5-394-02673-7.
5. Воробьев И.П. Планирование на предприятиях отрасли [Электронный ресурс]: курс лекций / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова. – Минск: Беларуская навука, 2015. – 198 с. – ISBN 978-985-08-1813-3.
6. Дилеры LADA РФ – Режим доступа: https://www.lada-image.ru/dealer_network/dealers/dilery-pss/
7. Дыбская В.В. Логистика складирования: учебник / В.В. Дыбская. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 559 с. – (Высшее образование. Бакалавриат).
8. Егоров Ю.Н. Логистика и маркетинг: Теоретические аспекты взаимодействия: учеб. пособие / Ю.Н. Егоров. – 2-е изд., стер. – Москва: ИНФРА-М: ZNANIUM.COM, 2016. – 112 с. – ISBN 978-5-16-104557-2.
9. Кокотов В.Я. Влияние целевых комплексных программ на повышение эффективности производства на автопредприятиях. // Автомобилестроение. Отечественный производственный опыт, 2014. № 8. С. 16-19.

10. Левкин Г.Г. Управление цепями поставок [Электронный ресурс]: конспект лекций / Г.Г. Левкин, Д.И. Заруднев. – Саратов: Вузовское образование, 2018. – 111 с. – ISBN 978-5-4486-0269-6.

11. Логистика : учеб. пособие для бакалавров / Б.А. Аникин [и др.]; под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родкиной. – Москва: Проспект, 2015. – 406 с.: ил. – Библиогр.: с. 397-400. – ISBN 978-5-392-16340-3: 509-09.

12. Логистика и управление розничными продажами: ведущие эксперты о современной практике и тенденциях: [учеб. пособие] / Нобукаца Ацума [и др.]; ред. Дж. Ферни, Л. Спаркс; пер. с англ. С.А. Воронкова. – 3-е изд., стер. – Новосибирск: Сибир. унив. изд-во, 2017. – 262 с.

13. Логистические издержки в процессе закупочной деятельности – Режим доступа: <http://referat7.ru/refs/source/ref666-125698.html>

14. Новицкий Н.И. Внутризаводское планирование и менеджмент предприятия: учеб. пособие / Н.И. Новицкий, А.А. Горюшкин, А. В. Кривенков; под ред. Н. И. Новицкого. – Москва: Русайнс, 2016. – 168 с. – ISBN 978-5-4365-0584-8.

15. Палагин Ю.И. Логистика: планирование и управление материальными потоками: учеб. пособие / Ю.И. Палагин. – Санкт-Петербург: Политехника, 2016. – 290 с.

16. Пилипчук С.Ф. Логистика предприятия: складирование: учеб. пособие / С.Ф. Пилипчук. – Изд. 2-е, испр. и доп. – Санкт-Петербург: Лань, 2018. – 299 с.: ил. – (Учебники для вузов. Специальная литература).

17. Российский рынок транспортно-логистических услуг: итоги 2015 года и прогноз до 2018 года. Аналитический обзор РосБизнесКонсалтинг. Департамент консалтинга [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://consulting.rbc.ru>

18. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Электронный ресурс]: учебник / Г.В. Савицкая. – Электрон. текстовые данные. – Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016. – 376 с. – 978-985-503-569-6

19. Система Renaissance CS компании Ross Systems. Режим доступ: <http://baumanki.net/lectures/1-avtomatizaciya/26-avtomatizirovannye-sistemy-upravleniya/363-19-sistema-renaissance-cs.html>

20. Ташбаев Ы.Э. Тенденции и перспективы российской логистики // Транспорт Российской Федерации, 2015. – № 8 с. 44 – 49.

21. Тяпухин А.П. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики / А.П. Тяпухин А.И. Голощапова Е.Н. Лындина. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 240с.

22. Управление затратами и контроллинг [Электронный ресурс]: учебник / А.Н. Асаул [и др.]; Тувин. гос. ун-т. – Кызыл: ТувГУ, 2014. – 236 с. – ISBN 978-5-91178-099-9.

23. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 716 с.

24. Харисова Л.М. Логистическое моделирование процесса сбыта готовой продукции: Автореф. дисс. канд. экон. наук. — СПб.: СПбУЭ-иФ, 2016. – 18 с.

25. Шеметов, П.В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П.В. Шеметов, Л.Е. Чередникова, С. В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2015. – 406 с.

26. Cost Optimization with AWS Architecture, Tools, and Best Practices February 2016 Amazon Web Services, 2016. – 4-22p.

27. Four key steps for successful supply chain risk management by Ankit Kohli [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sooperarticles.com/business-articles/supply-chain-articles/four-key-steps-successful-supply-chain-risk-management-1533826.html> (дата обращения 10.03.2018).

28. Management costs and results of operation: a textbook / E.A Goncharov Islands. – St. Petersburg: 2012. – 60-77p.

29. New perspectives on strategic management process /Annals of the University of Oradea: Economic Science by Zenovia Cristiana [Электронный источник]. URL: <https://doaj.org/article/031e7b3cac374554bc77ca41510cd954>

(дата обращения 20.04.2018).

30. Total cost optimization, Saurine Dosbi, Hemant Kalbag, Kausbika Madbavan, Jagannath Prasad, A.T. Kearney, Inc. Marketing and Communications, 2014, 4p.

Приложения

Приложение А

(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2015 № 57н)

Отчет о финансовых результатах за 12 месяцев 20 16 г.

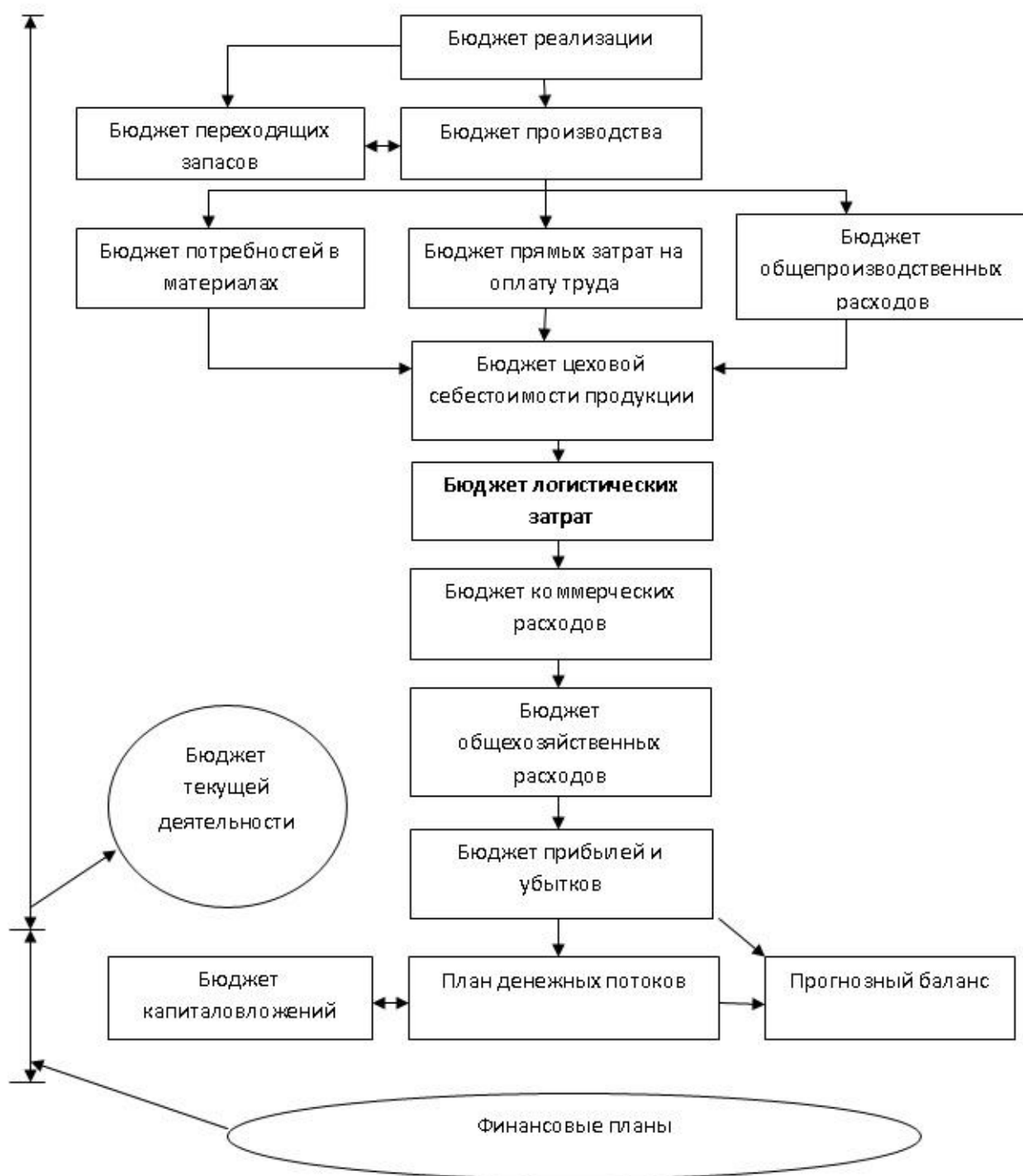
Организация _____ ООО «Аванта» _____		Форма по ОКУД	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика _____		Дата (число, месяц, год)	0710002		
Вид экономической деятельности _____		по ОКПО	31	12	15
Производство, торговля _____		ИНН			
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ частная _____		по ОКВЭД			
_____ по ОКОПФ/ОКФС		по ОКЕИ	384 (385)		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)					

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За 12 месяцев 20 15 г. 3	За 12 месяцев 20 16 г. 4
	Выручка 5	125840	110292
	Себестоимость продаж	(71980)	(62205)
	Валовая прибыль (убыток)	53860	48087
	Коммерческие расходы	(2825)	(2056)
	Управленческие расходы	(11424)	(11032)
	Прибыль (убыток) от продаж	68108	61176
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	0	0
	Проценты к уплате	(0)	(0)
	Прочие доходы	0	0
	Прочие расходы	(0)	(0)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	68108	61176
	Текущий налог на прибыль	(13621)	(12235)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	0	0
	Прочее	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	54487	48490

Статистические данные логистических затрат ООО «Аванта»

Элемент затрат	2014г.	2015г.	2016г.
1. Затраты на организацию закупок	203	170	202
2. Складские, перегрузочные операции и хранение грузов	909	1076	1091
в том числе:			
2.1 Разгрузка и складирование	101	113	154
2.2 Внутрипроизводственная транспортировка	100	170	142
2.3 Хранение	99	79	130
2.4 Отгрузка	102	147	119
2.5 Амортизация складского оборудования	203	192	214
2.6 Коммунальные затраты по складу	304	374	332
3. Упаковка	187	192	205
4. Транспортировка	4658	5321	5634
5. Оплата труда персонала, задействованного в логистической цепи	1519	1585	1696
6. Запасы	1013	1245	1245
7. Прочие	1636	1732	1990
в том числе			
7.1 Затраты на обработку и передачу информации	81	85	109
Итого логистические затраты	10126	11321	12063

Структура системы бюджетирования ООО «Аванта»



Расчет гибкого бюджета логистических затрат, тыс. руб.

	Уровень деятельности (количество проданных заказчикам изделий, тыс. шт.)			Перемен ные затраты на единицу* , руб
	35,000	35,745	40,000	
Переменные затраты				
1. Затраты на организацию закупок	198	202	226	5,65
2. Складские, перегрузочные операции и хранение грузов	1068	1091	1221	30,52
3. Упаковка	201	205	229	0,0057
4. Транспортировка	5517	5634	6305	157,62
5. Оплата труда персонала, задействованного в логистической цепи	1661	1696	1898	47,45
Итого переменные затраты	8644	8828	9879	241,24
Постоянные затраты	3781	3781	3781	
7. Амортизация складского оборудования	214	214	214	
8. Коммунальные затраты по складу	332	332	332	
9. Запасы	1245	1245	1245	
10. Прочие	1990	1990	1990	
Итого логистические затраты	12425	12063	13660	

* Переменные затраты на единицу продукции рассчитываются делением суммы в любой колонке на соответствующий уровень деятельности. Рассчитано, исходя из данных об объеме производства продукции в 2016 году.